



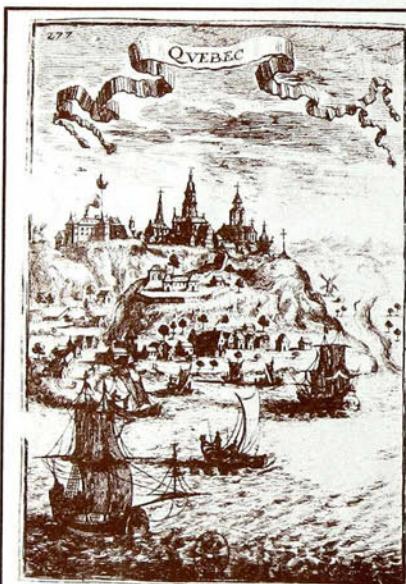
Gouvernement du Québec
Ministère des
Affaires culturelles

OFF
A32A1
A29/C65

RAPPORT FINAL

COMITÉ CONSULTATIF DES PROJETS DE
CONSTRUCTION DE LA SALLE DE L'OSM
ET DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE
MONTREAL

LE 15 OCTOBRE 1986



Bibliothèque Nationale du Québec

RAPPORT FINAL

COMITÉ CONSULTATIF DES PROJETS DE
CONSTRUCTION DE LA SALLE DE L'OSM
ET DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE
MONTREAL

LE 15 OCTOBRE 1986

OFF
A32A1
A29/C65

08532139



Montréal, le 15 octobre 1986

Madame Lise Bacon
Vice-première ministre et
Ministre des Affaires culturelles
225, Grande Allée est
Québec (Québec)
G1R 5G5

Madame la ministre,

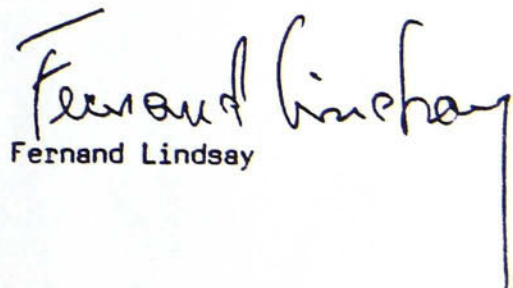
Nous avons le plaisir de vous transmettre le Rapport final du Comité consultatif sur l'avenir des projets de construction de la salle de l'OSM et du Musée d'art contemporain de Montréal, suite au mandat que vous nous avez confié en février dernier.

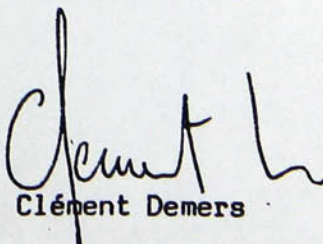
Nous espérons que les recommandations contenues dans ce Rapport final vous aideront à prendre les décisions opportunes sur ces importantes questions.

En terminant, nous tenons à vous remercier de la confiance que vous nous avez témoignée.

Veuillez accepter, Madame la ministre, l'assurance de notre haute considération.


Jean-Pierre Goyer
président


Fernand Lindsay


Clément Demers


Jean-Guy Dionne

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1.	Mandat du Comité consultatif	page 1
2.	Composition du Comité	page 2
3.	Méthodologie et calendrier de travail du Comité	page 2
4.	Remerciements	page 4

PROJET DE CONSTRUCTION DE LA SALLE DE L'OSM

1.	<u>HISTORIQUE</u>	
1.1	Projet Cadillac-Fairview	page 5
1.2	Projet Sofati	page 7
1.3	Création du Comité consultatif	page 8
1.4	Audiences publiques	page 10
1.5	Problématique	page 11
2.	<u>"BESOIN RÉEL DE LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE SALLE À MONTRÉAL"</u>	
2.1	<u>Faits indéniables</u>	
2.1.1	L'OSM n'est pas heureux à la Place des Arts	page 12
2.1.2	L'Opéra de Montréal et les Grands Ballets canadiens ne sont pas, eux non plus, complètement satisfaits à la Place des Arts	page 14
2.1.3	La situation actuelle ne convient pas aux producteurs indépendants	page 15
2.1.4	La Place des Arts est une institution coûteuse et luxueuse	page 16
2.1.5	Les salles existantes sont sous-utilisées	page 18

Table des matières (suite)

2.1.6	Le nombre d'utilisateurs potentiels d'une salle de concert est circonscrit	page 19
2.1.7	La population de la CUM est en décroissance	page 20
2.1.8	Les questions culturelles ne sont pas toujours prioritaires	page 21
2.2	<u>Imprécisions, faussetés et mythes</u>	
2.2.1	Toutes les grandes villes ont une salle de concert à vocation unique	page 23
2.2.2	Tous les grands orchestres jouent dans une salle de concert	page 23
2.2.3	Les grands orchestres gèrent leur propre salle	page 24
2.2.4	Tous les grands orchestres enregistrent dans leur salle	page 25
2.2.5	La salle Wilfrid-Pelletier est la plus chère en Amérique	page 25
2.2.6	Tous les orchestres répètent dans leur salle	page 26
2.2.7	Les salles et les orchestres sont généralement exemptés de toutes taxes	page 26
2.3	<u>Zones grises</u>	
2.3.1	À quoi tient une bonne acoustique?	page 27
2.3.2	Quelle forme doit avoir une salle de concert?	page 30
2.3.3	Est-il possible d'opérer une salle sans déficit?	page 31
2.3.4	À qui sert et à qui doit servir la salle Wilfrid-Pelletier?	page 34
2.3.5	Est-il possible d'accroître la fréquentation des salles?	page 36

Table des matières (suite)

3.	<u>"IMPACT SUR LA PLACE DES ARTS ET LES AUTRES SALLES CONCURRENTES"</u>	
3.1	<u>La Place des Arts</u>	
3.1.1	Statistiques et données financières	page 39
3.1.2	Impact sur la salle Maisonneuve	page 41
3.1.3	Projet de réaménagement de la salle Wilfrid-Pelletier	page 41
3.2	<u>Le Théâtre Saint-Denis</u>	page 44
3.3	<u>Les salles universitaires</u>	page 46
3.4	<u>L'inventaire des salles sur le territoire de la CUM</u>	page 48
3.5	<u>La dernière-née des salles</u>	page 49
3.6	<u>Un projet à suivre</u>	page 49
4.	<u>LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	
4.1	<u>Deux approches</u>	
4.1.1	L'approche visionnaire	page 52
4.1.2	L'approche réaliste	page 53
4.2	<u>Pour la Place des Arts</u>	
4.2.1	Viser la rentabilité	page 55
4.2.2	Établir une gestion par objectifs	page 55
4.2.3	Une politique de programmation ouverte	page 55
4.2.4	La dette à long terme	page 56
4.2.5	Les conventions de travail	page 57
4.3	<u>Les équipements para-publics</u>	page 57
4.4	<u>Les équipements privés</u>	page 58
4.5	<u>Les recommandations</u>	page 59

Table des matières (suite)

PROJET DE CONSTRUCTION DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

1. HISTORIQUE

1.1 Les premières années du Musée	page 61
1.2 Le choix d'un site au centre-ville	page 62
1.3 La participation du Musée à l'élaboration du projet de construction	page 64
1.4 Création du Comité consultatif	page 66
1.5 Mémoire préparé par le Musée et audiences publiques	page 66
1.6 Problématique	page 68

2. "ÉVALUATION DES PLANS ACTUELS D'AMÉNAGEMENT ET DE RELOCALISATION"

2.1 <u>Les conclusions du Musée</u>	
2.1.1 Les espaces proposés sont trop petits	page 69
2.1.2 Le site proposé ne convient pas	page 71
2.1.3 D'autres localisations doivent être étudiées	page 73
2.2 <u>Considérations additionnelles</u>	
2.2.1 Mission et orientations du Musée	page 75
2.2.2 Clientèles actuelle et potentielle du Musée	page 76
2.2.3 Évaluation du site actuel de la Cité du Havre	page 78
2.2.4 La performance actuelle du Musée	page 81
2.2.5 L'autonomie relative du Musée	page 82
2.2.6 Budget de construction disponible	page 82

Table des matières (suite)

3.	<u>"FORMULATION DE NOUVELLES PROPOSITIONS"</u>	
3.1	Montréal, LE centre d'art contemporain au pays	page 84
3.2	Pour l'indépendance du Musée	page 86
3.3	Pour un musée-collection ET un musée-laboratoire	page 88
3.4	Pour une "Cité culturelle" sur le site de la Place des Arts	page 90
4.	<u>"LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS"</u>	
4.1	Le projet de construction actuel	page 93
4.2	Nouvelle vocation du Musée	page 94
4.3	Un nouvel aménagement	page 96
4.4	Les recommandations	page 100
	 <u>CONCLUSION</u>	 page 103

Annexes

1. Liste des individus et organismes consultés
2. Rapport intérimaire du Comité consultatif
3. Rapport sur le projet Sofati
4. Listes d'utilisateurs soumises par l'UQAM et par l'OSM
5. Tableau comparatif des orchestres et des salles

INTRODUCTION

1. MANDAT DU COMITÉ

Le Comité consultatif des projets de construction de la salle de l'OSM et du Musée d'art contemporain de Montréal a été créé le 4 février 1986 par le Gouvernement du Québec à la suite de la recommandation de la Vice-première ministre et ministre des Affaires culturelles, madame Lise Bacon, pour étudier ces deux importants dossiers.

En ce qui concerne la salle de l'Orchestre symphonique de Montréal, le mandat du Comité consultatif consiste à "établir le plus précisément possible le besoin réel de la construction d'une nouvelle salle à Montréal d'une part, et à préciser et détailler l'impact d'une telle construction sur les activités et le développement de la Place des Arts d'autre part". En ce qui concerne le Musée d'art contemporain de Montréal, le mandat du Comité est de "réévaluer les plans d'aménagement et de localisation dans le sens des critiques soulevées par les responsables du Musée et formuler, s'il y a lieu, de nouvelles propositions".

Il apparaît clairement que les deux dossiers se présentent sous une problématique très différente: pour la salle de l'OSM, il s'agit de déterminer le besoin d'une nouvelle salle, mais dans le cas du Musée d'art contemporain, ce besoin est déjà acquis. La décision politique était prise à l'effet que le Musée devait être relocalisé, et la ministre des Affaires culturelles a eu l'occasion de reconfirmer cette décision gouvernementale. Tant pour le gouvernement que pour le Comité consultatif, il est donc acquis que le Musée fera l'objet d'un nouvel aménagement.

2. COMPOSITION DU COMITÉ

Le Comité consultatif est présidé par monsieur Jean-Pierre Goyer, avocat et homme d'affaires montréalais, président du Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal. Il compte trois autres membres: messieurs Clément Demers, architecte et urbaniste, directeur adjoint du Service de l'urbanisme de la Ville de Montréal, et Jean-Guy Dionne, ingénieur, vice-président de la firme d'ingénierie SNC, ainsi que le père Fernand Lindsay, professeur, fondateur et directeur artistique du Festival d'été de Lanaudière. Madame Paule Leduc, qui était sous-ministre des Affaires culturelles au moment de la création du Comité, faisait alors ipso facto partie du Comité; lorsqu'elle a quitté son poste, elle n'a pas été remplacée au sein du Comité. Le Comité consultatif est assisté dans ses travaux par madame Danielle Sauvage, conseillère en communications et spécialisée dans les questions de politique culturelle. Les membres du Comité ont accompli leur mandat bénévolement; seuls le président et la secrétaire ont été rémunérés pour leur travail à temps partiel.

3. MÉTHODOLOGIE ET CALENDRIER DE TRAVAIL DU COMITÉ

Le Comité consultatif hérite de deux projets qui ont déjà fait couler beaucoup d'encre et qui ont déjà franchi plusieurs étapes en vue de leur réalisation. Dans le dossier de la salle de l'OSM, la cérémonie de la première pelletée de terre est chose du passé, et l'on pensait bien avoir fait le tour des questions de fond lors du débat public qui avait entouré le projet Cadillac Fairview. Le dossier du Musée d'art contemporain est encore plus avancé: les travaux d'excavation sont en cours, on prévoit même l'ouverture du Musée pour le printemps 1987. Pourtant, à la fin de

3. (suite)

janvier 1986, dans un revirement complet de la situation, tant le président du Conseil d'administration de la Place des Arts, monsieur Guy Joron, que le président du Conseil d'administration du Musée d'art contemporain de Montréal, monsieur Raymond Cyr, écrivent à la ministre des Affaires culturelles pour lui demander de réexaminer les deux projets de construction. Le Comité consultatif, auquel la Ministre a confié ce délicat mandat, a huit mois pour analyser deux dossiers complexes dont l'évolution s'étend sur près de quatre années.

Comment le Comité a-t-il procédé? Il ne s'agissait pas de faire une enquête, ni d'examiner les dossiers sous l'angle purement technique ou juridique. Il n'était pas question non plus de s'adjoindre des consultants de tout ordre pour juger de la qualité des projets de construction ni de commander des études et des sondages approfondis; le Comité a pensé que cette responsabilité incombait plutôt aux intéressés eux-mêmes. Ce que le Comité a voulu faire, c'est rencontrer tous les intervenants, bénéficier de leur point de vue, avoir accès aux travaux dont ils disposent, les aider, dans certains cas, à formuler leurs craintes et leurs espoirs, et leur donner l'occasion de s'exprimer publiquement: il en est résulté une somme de données qui a permis de tracer un tableau de plus en plus clair de la situation. Le Comité par ailleurs a recueilli un certain nombre de renseignements auprès d'organismes similaires, musées, orchestres, salles, au Canada et à l'étranger. Et à toutes ces informations, celles colligées ici et ailleurs, le Comité consultatif a ajouté l'expérience et le jugement de ses membres.

Bref, après vingt-six réunions de travail, quatre journées d'audiences publiques, six jours de rencontres dans cinq villes nord-américaines, et plus d'une centaine d'entrevues, le Comité consultatif présente aujourd'hui un rapport final et des recommandations.

4. REMERCIEMENTS

Le Comité consultatif veut remercier tous ceux qui ont contribué aux travaux du Comité (1): en premier lieu les principaux intéressés, soit la Place des Arts, l'Orchestre symphonique de Montréal et le Musée d'art contemporain; les nombreux intervenants qui publiquement ou privément ont démontré leur intérêt et ont offert le bénéfice de leurs connaissances et de leur expérience; les divers consultants qui ont tous offert leurs services bénévolement; les fonctionnaires du ministère des Affaires culturelles; les délégations générales du Québec à Los Angeles et à New York. Les membres du Comité, enfin, veulent exprimer leur témoignage d'appréciation à leur collègue, madame Paule Leduc, qui a participé aux premières réunions du Comité, ainsi qu'à Me Huguette Turcotte qui a aidé aux travaux préparatoires.

Les membres du Comité consultatif veulent souligner d'une façon particulière le travail hautement professionnel, efficace et efficient de madame Danielle Sauvage, qui a agi à titre de secrétaire du Comité. En plus de bien remplir ses fonctions, elle a été de bon conseil. Nos remerciements s'adressent aussi à madame Marie Careau, responsable du travail de secrétariat, qui a assumé pratiquement seule cette tâche. Soulignons que nos locaux étaient situés dans un immeuble du Conseil Exécutif, et que le personnel qui s'y trouvait nous a parfois dépanné.

(1) On trouvera à l'annexe 1 la liste de tous les individus et organismes consultés par le Comité.

PROJET DE CONSTRUCTION DE LA SALLE DE L'OSM

1. HISTORIQUE

La petite histoire du projet de construction de la salle de concert de l'OSM n'est pas facile à écrire. Il y a autant d'historiques qu'il y a de témoins et d'intervenants, chacun choisissant de raconter les événements à sa façon. Pour notre part, nous nous sommes limités aux périodes qui nous apparaissaient les plus importantes.

1.1 Projet Cadillac-Fairview

En 1983, la Société de développement immobilier Cadillac Fairview décide de construire un vaste complexe commercial sur un terrain lui appartenant partiellement, avenue McGill College, dans le centre-ville. Le projet, évalué à 130 \$ millions, exige l'expropriation de certains terrains adjacents. Messieurs Jean Drapeau, maire de Montréal, Zarin Mehta, directeur administratif de l'Orchestre symphonique de Montréal, et Charles Dutoit, son chef d'orchestre, avaient eu l'occasion de discuter à plusieurs reprises de l'intérêt pour l'OSM d'avoir sa propre salle de concert. Le projet Cadillac Fairview leur donne la chance de concrétiser ce vieux rêve; il était déjà question de construire une salle pour le théâtre anglophone dans les plans de Cadillac Fairview, il suffit maintenant de lui substituer une salle de concert. Il est donc convenu que la Ville cherchera à obtenir un pouvoir d'expropriation dans la mesure où la Société Cadillac Fairview accepte d'intégrer la salle de concert de l'OSM dans son projet immobilier. Les problèmes de financement se règlent au niveau politique: le Gouvernement du Québec décide d'investir les 30 \$ millions requis pour construire la salle à

1.1 (suite)

l'intérieur du complexe. Nous sommes à la fin de l'automne 1983, il est question que la nouvelle salle soit inaugurée au début de la saison 1986-1987. Le Gouvernement crée alors "la Maison de la musique de Montréal", une corporation composée de représentants du ministère des Affaires culturelles, de la Ville de Montréal, de la Société immobilière du Québec et de l'OSM, ayant pour mandat de "gérer la construction et le financement d'une salle de concert de 2600 places à Montréal".

Il ne devait pas en être ainsi. D'autres problèmes surgissent, qui empêchent le projet de se réaliser comme prévu.

En 1984, le Conseil municipal de Montréal approuve en première lecture la proposition de Cadillac Fairview visant à construire un "centre culturel et commercial", et les plans du projet sont publiés. Immédiatement, les protestations fusent. Les groupes environnementaux y voient une obstruction de l'avenue McGill College, absolument contraire au schéma d'aménagement prévu pour cet espace entre Sherbrooke et Dorchester. D'autres groupes de citoyens considèrent que le projet a été élaboré sans consultation et manipulé par l'administration municipale.

Le débat public incite Cadillac Fairview, en juillet 1984, à suspendre temporairement le projet et à mettre sur pied un Comité responsable de consulter les divers groupes. Le Comité consultatif, co-présidé par les représentants de la Chambre de commerce de Montréal et du Bureau de commerce de Montréal, se met immédiatement à l'oeuvre. Soixante jours plus tard, après deux séries d'audiences publiques auxquelles ont participé 43 intervenants, et après l'analyse des rapports d'experts de toutes sortes, le "Comité consultatif pour le design urbain du

1.1 (suite)

secteur McGill College" publie ses recommandations: il conclut que le projet peut être modifié et réalisé de façon à satisfaire les demandes de tous les participants consultés. Ce rapport final est soumis au maire de Montréal le 26 septembre 1984, dans l'esprit que le consensus qu'il propose sera éventuellement approuvée par le Conseil municipal.

Au contraire, la nouvelle proposition n'est jamais soumise au Conseil. Plutôt, le maire annonce en décembre un nouveau choix de site pour la salle de l'OSM: le quadrilatère formé par les rues Sainte-Catherine, Berri, Maisonneuve et Saint-Hubert. Cadillac Fairview, face à ce revirement, décide d'abandonner son projet original. Conséquence pratique: non seulement, il n'y aura pas de salle de concert, mais le projet de salle de théâtre anglophone est lui aussi sabordé.

1.2 Projet Sofati

Entre alors en jeu un nouvel intervenant, la Société Sofati, dont l'expérience consiste surtout à réaliser des projets immobiliers dans des pays en voie de développement. Sofati offre à la Ville de Montréal de construire sur le site Berri-deMontigny une salle de concert, ainsi que des stationnements et un complexe de boutiques en sous-sol. Sofati s'engage par un contrat clé en mains à construire ladite salle pour un montant ne dépassant pas les 30 \$ millions disponibles. Le 31 janvier 1985, en direct à la télévision, le maire de Montréal désigne un promoteur et dévoile ce qu'on appellera désormais le "projet Sofati"; dès le 5 février 1985, le Conseil municipal, réuni en assemblée spéciale, donne un accord de principe à la proposition Sofati. Les négociations s'engagent alors entre tous les intervenants: l'Orchestre symphonique de Montréal, le ministère des Affaires

1.2 (suite)

culturelles, la Société immobilière du Québec, la Ville de Montréal, les architectes et le promoteur, sous la houlette de la Maison de la musique, ranimée pour l'occasion. L'Université du Québec à Montréal se joint éventuellement au projet, avec la construction de son pavillon de la musique et d'une petite salle de concert de 700 places.

Le 12 juillet 1985, Sofati et la Maison de la musique signent une convention selon laquelle le promoteur s'engage à construire "clé en mains" la salle de concert en question pour 30 \$ millions. Et la première pelletée de terre est levée par le premier ministre du Québec, monsieur René Lévesque, ... sur l'asphalte.

Mais encore une fois, le projet est paralysé. Des négociations longues et ardues entre la Société immobilière du Québec et Sofati - six différentes présentations de plans et devis de la part de Sofati et autant de rapports d'études à la SIQ - font que les points litigieux ne sont pas encore réglés à la satisfaction des parties, ceci le 15 janvier 1986, date de la dernière réunion. Entretemps, le 2 décembre 1985, un nouveau gouvernement est élu.

1.3 Création du Comité consultatif

Le 4 février 1986, la Vice-première ministre et ministre des Affaires culturelles, madame Lise Bacon, décrète donc un moratoire sur le projet de construction et crée un Comité consultatif pour étudier le dossier.

1.3 (suite)

Une des premières actions du Comité consultatif consiste à rencontrer la majorité des intervenants et à définir la problématique. Dans un rapport intérimaire remis à madame Bacon, le 4 avril 1986 (voir annexe 2), le Comité insiste sur la complexité du dossier, et surtout sur l'importance de répondre aux deux questions soulevées dans le mandat qui lui est confié: quels sont les besoins d'une nouvelle salle de concert? et quel est l'impact d'une nouvelle salle de concert sur la Place des Arts? Il apparaît clairement que tant le projet Cadillac Fairview que le projet Sofati ont été développés sans qu'on ne se soit posé ces deux questions pourtant fondamentales et sans même qu'on n'ait réalisé toutes les études de faisabilité nécessaires. Par ailleurs, le Comité souligne que le projet Sofati est mal engagé, selon le témoignage des intervenants eux-mêmes; ceux-ci parlent de "décisions arbitraires, parfois même irresponsables, de comportements inconséquents, de pratiques inhabituelles, qui font conclure à une situation intenable".

La ministre des Affaires culturelles, suite à ce rapport intérimaire, ajoute un nouvel élément au mandat du Comité consultatif, en lui demandant de "fournir un avis qualitatif sur le projet Sofati". Le Comité rencontre à nouveau les intervenants, et particulièrement cette fois les représentants de la Société Sofati ainsi que les architectes du projet. Un rapport étayé est remis à la Ministre en juin 1986 (voir annexe 3), dans lequel le Comité consultatif lui recommande "de ne pas procéder à la réalisation du projet de construction de la salle de concert tel que convenu entre la Maison de la musique et la Société Sofati le 12 juillet 1985".

1.3 (suite)

Parallèlement, le Comité consultatif organise des réunions de travail avec la Place des Arts et l'Orchestre symphonique de Montréal pour analyser plus précisément leurs situations et besoins respectifs. Le 10 juin 1986, dans le cadre d'une conférence de presse convoquée par le Comité consultatif, la Place des Arts et l'OSM rendent publiques des statistiques et données de base les concernant. Ces documents sont publiés dans le but d'aider les individus et organismes intéressés à mieux préparer leurs interventions aux audiences publiques prévues.

1.4 Audiences publiques

Les audiences publiques sur le projet de construction de la salle de l'OSM ont lieu les 9 et 10 juillet 1986. Une douzaine d'intervenants y présentent leurs mémoires. Ce nombre relativement peu élevé de mémoires s'explique de plusieurs façons. D'une part, plusieurs individus et organismes avaient déjà fait connaître leur opinion sur la construction d'une nouvelle salle dans le cadre des audiences publiques organisées par la Société Cadillac Fairview(1); il ne leur apparaît pas utile de se présenter à nouveau devant un autre Comité consultatif, surtout en période estivale ... D'autre part, certains organismes ont choisi de rencontrer les membres du Comité privément, soit parce qu'ils ne sont pas disponibles à la date prévue pour les audiences, soit parce qu'il hésitent à étaler leurs préoccupations sur la place publique.

(1) Le Comité a eu l'occasion de consulter le rapport final du "Comité McGill College" et les mémoires qui y avaient été présentés.

1.4 (suite)

Quoi qu'il en soit, les audiences publiques de juillet 1986 permettent aux deux principaux joueurs, la Place des Arts et l'OSM, de faire valoir leurs points de vue opposés. L'OSM, appuyé par le Comité des musiciens de l'OSM, par l'Ordre des architectes du Québec et par les impresarios, se fait l'avocat d'une nouvelle salle de concert qui lui soit propre. La Place des Arts, de son côté, invoque toutes les raisons, politiques et pratiques, pour lesquelles l'OSM doit continuer de se produire à la salle Wilfrid-Pelletier, appuyée en cela par d'autres intervenants. Deux arguments de poids s'ajoutent au plaidoyer de la Place des Arts: le projet de construire une scène amovible qui dégagerait la scène principale, et le projet de l'Opéra de créer des dégagements latéraux. Nous reviendrons plus loin sur ces nouveaux aménagements dévoilés lors des audiences publiques.

1.5 Problématique

Qu'en est-il de la situation, en octobre 1986? Le projet Sofati étant écarté, il s'agit de décider maintenant:

a) si l'OSM a réellement besoin d'une salle de concert, et
b) comment les salles existantes, particulièrement celles de la Place des Arts, fonctionneront dans l'éventualité de la construction d'une nouvelle salle. On verra dans les paragraphes suivants que la question du besoin est très complexe et diffuse, mis à part le fait qu'elle soit chargée d'émotivité et entachée de demi-vérités. Quant à la question de l'impact, elle est également étendue et complexe, étant donné qu'on ne s'intéresse pas seulement au secteur de la musique mais à tous les arts d'interprétation, et partant, à la grande majorité des équipements culturels montréalais. Un "beau problème" quoi! Mais notre mandat est d'y répondre.

2. "ÉVALUER LE BESOIN RÉEL DE LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE SALLE"

Au sujet du besoin d'une nouvelle salle de concert à Montréal, le Comité consultatif a entendu tellement d'opinions divergentes, tellement d'expertises de tous genres, parfois contradictoires, qu'il a senti le besoin de trier toutes ces informations. Il y a d'une part les faits indéniables, qui découlent de déclarations claires et nettes, ou de chiffres parlant tout aussi franchement - et il y a les imprécisions, les faussetés, les mythes, d'autre part, qui ne résistent pas à une analyse sommaire. Entre les deux se situent les zones grises, auxquelles le Comité a accordé une attention particulière.

2.1 FAITS INDÉNIABLES

2.1.1 L'OSM n'est pas heureux à la Place des Arts

Il y a plusieurs années que l'OSM, sous la direction de messieurs Zarin Mehta et Charles Dutoit, se plaint des conditions qui lui sont faites à la salle Wilfrid-Pelletier et dans le complexe de Place des Arts en général. Déjà, au moment du projet Cadillac Fairview, dans une lettre adressée au ministre des Finances, l'OSM dressait le tableau de ses doléances, mais, fait surprenant, il n'y a alors aucune référence à l'acoustique de la Place des Arts. Dans son mémoire au Comité consultatif, l'OSM a toutefois eu l'occasion de préciser ses principaux griefs quant à la disponibilité de la salle et à sa performance acoustique. Premièrement, l'OSM ne peut présenter ses concerts réguliers les jeudis, vendredis et samedis soirs - qui semblent les meilleurs pour la plupart des grands orchestres - puisque la Place des Arts réserve ces soirées à d'autres utilisateurs tels l'Opéra, les Grands Ballets ou les producteurs de variétés. Deuxièmement, l'OSM ne peut tenir qu'un peu plus de la moitié de ses répétitions dans

2.1.1 (suite)

la salle Wilfrid-Pelletier faute de disponibilité; elle doit utiliser une salle de répétition, où l'environnement acoustique est différent et où les instruments encombrants doivent être transportés par camion, aucun corridor souterrain ne reliant les deux salles qui sont pourtant situées dans le même complexe. Troisièmement, les locaux administratifs que la Place des Arts loue à l'OSM sont largement insuffisants, compte tenu de la croissance de l'Orchestre ces dernières années et de l'arrivée de l'Opéra de Montréal. Quatrièmement, l'OSM juge que l'acoustique de la salle Wilfrid-Pelletier est peut-être satisfaisante pour certains genres de spectacles mais qu'elle ne l'est certainement pas pour un orchestre. C'est d'ailleurs à cause de cette acoustique "inacceptable" que l'OSM doit faire tous ses enregistrements dans l'église de Saint-Eustache. Les modifications apportées par la Place des Arts au cours des ans ne semblent pas avoir amélioré la situation. L'OSM en veut particulièrement à la Place des Arts d'avoir remplacé le plancher de bois de la scène par une surface synthétique, mieux adaptée aux besoins du ballet et de l'opéra, mais qui dessert malheureusement l'acoustique de la salle. Cet exemple vient renforcer l'argument majeur de l'OSM, qui veut que la salle Wilfrid-Pelletier ne soit pas une salle de concert mais plutôt un "théâtre", une salle polyvalente davantage destinée à accueillir l'opéra, la danse, les comédies musicales, etc. Pour l'OSM, une véritable salle de concert doit être une chambre acoustique unique dont l'architecture permet au public d'entourer littéralement les musiciens. Deux exemples reviennent souvent: le Symphony Hall de Boston et le Concertgebouw d'Amsterdam, des salles dont l'excellence acoustique a permis aux grands orchestres de s'imposer. Pour les dirigeants de l'OSM, il apparaît donc clairement que l'Orchestre pourra difficilement se maintenir à son meilleur s'il doit demeurer à la salle Wilfrid-Pelletier.

2.1.1 (suite)

On entend, bien sûr, le même son de cloche du côté des musiciens. Ceux-ci sont d'autant plus insatisfaits de la Place des Arts qu'ils ont eu l'occasion, depuis quelques années, de jouer dans les meilleures salles d'Europe, du Japon et des États-Unis. Les musiciens se plaignent aussi de l'inconfort dans lequel les placent l'exiguïté des locaux qui leur sont réservés et la forme des chaises et lutrins choisie par la Place des Arts.

2.1.2 L'Opéra de Montréal et les Grands Ballets canadiens ne sont pas, eux non plus, complètement satisfaits à la Place des Arts

Avec l'OSM, l'Opéra et les Grands Ballets sont les principaux utilisateurs de la salle Wilfrid-Pelletier. Au cours des audiences publiques, l'Opéra a fait valoir les problèmes qu'il rencontrait dans le cadre de sa "cohabitation" avec l'Orchestre et les Grands Ballets, particulièrement en ce qui concerne les horaires de montage et de répétition. Mais le problème majeur est dû aux limites physiques de la scène: absence de dégagements latéraux, circulation réduite à l'arrière-scène, et à l'impossibilité pour l'Opéra de loger ses bureaux administratifs à la Place des Arts. Il est bien évident qu'un opéra comme "Aïda" avec ses 86 choristes et ses 80 figurants et tous les costumes et décors que cela implique, exigent plus d'espace que n'en offre actuellement la salle Wilfrid-Pelletier.

Du côté des Grands Ballets canadiens, les revendications portent également sur le manque d'espace et sur la difficulté de coordonner le temps de montage et de répétitions avec les autres utilisateurs. (Il est à noter que les Grands Ballets ne se sont pas présentés en audiences publiques, choisissant plutôt la voie de l'entrevue de presse pour faire connaître leurs opinions.)

2.1.3 La situation actuelle ne convient pas aux producteurs indépendants de spectacles

Autant lors des audiences publiques sur le projet Cadillac Fairview, il y a plus de deux ans, que lors des récentes audiences organisées par le Comité consultatif, les impresarios ont vigoureusement dénoncé la situation actuelle à la Place des Arts. Il leur est en effet de plus en plus difficile d'obtenir de bonnes dates à la salle Wilfrid-Pelletier, et encore plus, de bonnes dates consécutives. Les seules dates que leur offre présentement la Place des Arts tombent soit entre les représentations et/ou les répétitions de l'Opéra - ce qui oblige l'artiste à utiliser une scène qui n'a que dix-sept pieds de profondeur, devant les rideaux (1) - soit entre les représentations de l'OSM ou des Grands Ballets canadiens. En d'autres termes, un impresario qui veut présenter des comédies musicales de Broadway, des compagnies de ballet en tournée, des concerts, des grands spectacles de variétés, ou toute production de ce type, n'a pas accès à la salle Wilfrid-Pelletier parce que cette salle n'est pas disponible les bonnes journées de la semaine ou pendant cinq jours consécutifs en saison. Les producteurs indépendants de Montréal doivent donc se résigner à aller présenter leurs spectacles à Toronto, Vancouver ou ailleurs, là où des salles convenables peuvent les accueillir. Ils trouvent cette situation d'autant plus déplorable que la salle Wilfrid-Pelletier est la mieux équipée techniquement pour recevoir les

- (1) Lorsque les décors de l'Opéra sont en place, il ne saurait être question sans qu'il en coûte très cher de les démonter entre les représentations; quand la salle est disponible les soirs de relâche de l'Opéra pour accueillir la représentation d'un autre artiste, celui-ci peut toutefois faire son numéro sur la partie de la scène laissée libre par les décors de l'Opéra.

2.1.3 (suite)

spectacles à grand déploiement. Et ils sont aussi convaincus qu'il existe, à Montréal, un marché pour leurs produits - quoi qu'en dise et qu'en pense la Place des Arts. En définitive, si les impresarios se sont prononcés si fermement en faveur d'une salle de concert pour l'OSM, c'est donc parce qu'ils croient que le départ de l'OSM libérera la salle Wilfrid-Pelletier et qu'ils pourront utiliser à leur compte les dates ainsi libérées. Par ailleurs, les producteurs indépendants ne voient pas d'un très bon oeil les activités de la Place des Arts dans le domaine de la production de spectacles. Eux qui se sont développés un public en prenant des risques calculés, et sans subvention gouvernementale, considèrent déloyale la concurrence d'un organisme financé à même les fonds publics.

2.1.4 La Place des Arts est une institution coûteuse et luxueuse

Construite en 1963 au coût de 21 000 000 \$, la salle Wilfrid-Pelletier fait partie d'un complexe plus grand comprenant deux autres salles, le Café de la Place, des garages, des salles de répétition, des locaux administratifs, billetterie, boutique et jardin ... le tout construit à l'époque au coût de 49 \$ millions. Selon la Place des Arts, il faudrait 88 \$ millions aujourd'hui pour construire la salle Wilfrid-Pelletier, et la valeur de remplacement d'un tel complexe se situe aux environs de 189 \$ millions. (Il est important de se rappeler qu'au moment de sa construction, la Place des Arts a bénéficié d'une subvention de 2 325 000 \$ de la Ville de Montréal, et de dons provenant de souscriptions publiques pour un total de 1 280 000 \$; c'est la seule fois que la Place des Arts a reçu des fonds de sources autres que le gouvernement provincial.)

2.1.4 (suite)

En 1986, la Place des Arts est loin d'être payée. La majorité des fonds requis pour la construction provient du produit d'émissions d'obligations garanties par le Gouvernement du Québec. Au bilan de la Société de la Place des Arts en date du 28 août 1985, tel que rapporté dans le mémoire remis au Comité, le solde des obligations à payer relatives aux immobilisations et aux réparations majeures en cours était de 48 702 007 \$ sur des obligations s'échelonnant jusqu'en 2006. Ainsi, en 84-85, le Gouvernement a versé la somme de 4 912 000 \$. C'est dire que chaque année, et ceci jusqu'en 2006, la Place des Arts doit tenir compte dans son budget des sommes qui seront dues au cours de l'exercice financier à titre d'intérêt et de rachat d'obligations. De même, chaque fois que la Place des Arts effectue des travaux de rénovation ou de réaménagement, elle doit financer ces dépenses par émissions d'obligations, ce qui vient alourdir encore sa dette originale.

En plus du service de la dette, il faut ajouter la subvention de fonctionnement que verse le Gouvernement à la Place des Arts. En 1984-1985, la Place des Arts avait un budget de dépenses de fonctionnement de 9 \$ millions (1), couvert par des revenus de seulement 5 \$ millions et laissant un déficit de 4 \$ millions comblé par une subvention gouvernementale.

En somme, la Place des Arts a coûté 49 \$ millions et il reste 49 \$ millions à payer, et elle coûte 9 \$ millions par année au gouvernement du Québec (1984-1985).

- (1) Il est juste de préciser ici que ces dépenses de fonctionnement incluent l'entretien et le gardiennage du corridor reliant le Complexe Desjardins et la Place des Arts au métro, ainsi que l'entretien du parc près de la rue Sainte-Catherine.

2.1.4 (suite)

Ceci dit, la Place des Arts est un centre culturel luxueux dont les Montréalais ont toutes les raisons d'être fiers; il s'agit en fait du quatrième plus important complexe en Amérique, après New York, Washington et Los Angeles.

2.1.5 Les salles existantes sont sous-utilisées

Pourtant, les trois salles de la Place des Arts sont sous-utilisées à des degrés divers. En 84-85, le nombre de représentations par année de la salle Wilfrid-Pelletier atteignait son niveau le plus bas depuis l'inauguration de la salle, soit 201 représentations. La salle Maisonneuve et la salle Port-Royal sont également sous-utilisées, particulièrement durant l'été. En 84-85, par exemple, la salle Maisonneuve a été ouverte moins de la moitié de l'année, et la salle Port-Royal a été quasiment fermée du 15 mai au 1^{er} septembre. (Il faut reconnaître toutefois que l'année 85-86 a marqué un revirement de la situation, grâce à la participation fin juin - début juillet du Festival de jazz, et celle du Festival des films du monde, à la fin août.)

Les autres salles connaissent aussi des problèmes d'occupation. Le Théâtre Saint-Denis a connu sa meilleure année depuis longtemps en 1985-1986, et ceci avec un taux d'occupation de 60% ... La salle Claude-Champagne de l'Université de Montréal a un taux d'occupation relativement bas, même en reconnaissant qu'elle doit prioritairement servir les besoins de la Faculté de musique.

Compte tenu de l'investissement requis en terme de construction et de fonctionnement, une salle doit nécessairement être utilisée le plus possible pour être rentable; si on considère

2.1.5 (suite)

en conséquence la possibilité de trois périodes de location par jour plutôt qu'une seule soirée, on s'aperçoit que les salles existantes à Montréal ont un taux d'occupation encore plus bas qu'on le croyait. Au surplus, il faut tenir compte de l'ouverture prochaine de nouvelles salles - dont nous aurons l'occasion de parler au chapitre suivant.

2.1.6 Le nombre d'utilisateurs potentiels d'une salle de concert est circonscrit

Dans le mémoire présenté au Comité consultatif, l'OSM fait état en annexe de ses "prévisions d'utilisation de la salle de concert projetée". On y retrouve 94 concerts de l'OSM, 18 concerts (récitals et orchestres invités) produits par l'OSM, une trentaine de locations privées (collations de grades, assemblées annuelles, expositions commerciales, etc.) et 112 représentations réparties ainsi: autres orchestres, ensembles de chambre, sociétés musicales, folklore, jazz, concerts populaires. Au premier abord, ça paraît probant. Mais quand on regarde la situation de plus près, quand on demande à l'OSM de préciser quels seront les groupes qui occuperont ainsi 110 des 254 utilisations prévues, l'OSM cite à titre d'exemples: l'Orchestre de chambre McGill, l'Orchestre métropolitain, l'Orchestres des jeunes, I Musici, la Société de musique contemporaine, Pro Musica, le Festival de jazz, des concerts folkloriques ...Là, ça ne va plus. Parce qu'il s'agit justement d'orchestres ou d'ensembles pour lesquels il n'est généralement pas nécessaire de se produire dans une salle de 2600 places. Il s'agit de groupes qui utilisent des salles plus petites, comme la salle Maisonneuve, ou la salle Claude-Champagne, ou même les salles Pollack et Redpath, et ce sont ces mêmes groupes qu'on sera susceptible de retrouver dans la salle de 700 places de l'UQAM.

2.1.6 (suite)

Incidemment, il est révélateur de comparer cette liste à celle fournie par l'Université du Québec à Montréal dans son mémoire au Comité consultatif. (On trouvera à l'annexe 4 les deux listes en question.) Audacieusement, l'UQAM prévoit 350 jours d'utilisation pour la petite salle de concert projetée, et on retrouve parmi ces utilisateurs tous ceux déjà mentionnés par l'OSM, y compris l'OSM lui-même pour certaines activités! On remarque aussi sur la liste proposée par l'UQAM des utilisateurs qui iront prochainement se produire à la salle du Bon-Pasteur, dont l'ouverture est prévue en 1987. Nous reviendrons sur ce point au chapitre de l'impact.

2.1.7 La population de la CUM est en décroissance

Le nombre de spectateurs pour des événements culturels est intimement relié au bassin de population. Des villes comme Los Angeles (13 millions d'habitants), comme New York (18 millions d'habitants), ou même comme Boston (4 millions d'habitants) et Toronto (4,5 millions d'habitants) n'ont aucun problème pour faire vivre de nombreuses salles. Leur population est stable sinon en expansion, et certaines d'entre elles sont des pôles d'attraction touristique importants, ce qui leur garantit un nombre de spectateurs suffisants.

À Montréal, la situation est bien différente. Des études indiquent que dans les meilleures perspectives possibles, la population de la Communauté urbaine de Montréal tend à décroître au cours des dix prochaines années et celle de l'ensemble de la région métropolitaine va demeurer stagnante. L'étude Pluram sur les besoins et la planification des équipements en arts d'interprétation en faisait état dans son rapport (mars 1986), et nous citons:

2.1.7 (suite)

"Un autre élément important est le contexte démographique. Selon un scénario que la Communauté urbaine de Montréal a retenu pour la période de 1981-1986, la population de la CUM passerait de 1 760 140 à 1 608 668, soit une diminution de quelque 150 000 personnes. Durant la même période, la population de la région métropolitaine de Montréal connaîtrait une très légère augmentation, soit de 2 835 745 à 2 848 906. Ces prévisions rejoignent celles établies par le Bureau de la statistique du Québec pour la même période. C'est clair: la population de l'île de Montréal est à la baisse.

Dans ce contexte, les prévisions de consommation ne peuvent être très optimistes. L'évolution prévisible du nombre de spectateurs de 1981 à 1996, à l'échelle de la CUM, se situe entre une baisse d'environ 6% à une hausse de 2 à 15% selon les disciplines. Bref, l'univers de planification des équipements en est un de croissance limitée ou ralentie."

D'autre part, Montréal n'est pas une grande ville comme New York, Los Angeles, Chicago ou même San Francisco et Philadelphie. On a tendance à toujours comparer Montréal aux grandes agglomérations, alors que c'est en fait une ville d'importance moyenne, compte tenu de sa population et du nombre de visiteurs qu'elle attire.

2.1.8 Les questions culturelles ne sont pas toujours prioritaires

Les budgets dont disposent les gouvernements et les autres organismes subventionneurs sont limités. En terme d'immobilisation, le Gouvernement du Québec avait réservé 30 \$ millions pour la salle de l'OSM; une souscription publique et les contributions de généreux mécènes devaient permettre de recueillir un fonds de dotation d'environ 15 \$ millions, pour combler le déficit de fonctionnement de la salle évalué à 1,5 \$ million par année et les dépenses éventuelles de rénovation.

2.1.8 (suite)

Ces fonds sont-ils suffisants? sont-ils toujours disponibles? on pourrait se poser ces questions ... on les posera sans doute au moment de tirer les conclusions.

Mais ce qui est indéniable, à l'heure actuelle, c'est que les problèmes d'ordre économique et social retiennent davantage l'attention du public. Les investissements majeurs dans des équipements culturels sont examinés à la loupe et doivent se justifier. Fort bien. Mais ça n'empêche pas l'action, comme on pourra le voir plus loin.

2.2 IMPRÉCISIONS, FAUSSETÉS OU MYTHES

Le Comité consultatif a été frappé par les déclarations à l'emporte-pièce de certains intervenants, quant à la nécessité pour Montréal et l'OSM de construire sa salle de concert: "Toute grande ville doit avoir sa salle!" "Tous les grands orchestres jouent dans leur propre salle!" "Tous les orchestres enregistrent dans leur salle!", etc. Comment vérifier si ces déclarations étaient fondées?

Il ne s'agissait pas de faire une analyse systématique de la situation en Amérique du Nord et en Europe; le Comité n'avait ni les ressources financières et humaines ni le temps de s'adonner à un tel exercice. Plutôt, il a été décidé d'identifier une vingtaine de villes au Canada et aux États-Unis, et d'établir un questionnaire qui serait rempli tant par les représentants de la salle que par ceux de l'orchestre dans chacune de ces villes. Le choix des villes ne s'est pas fait selon des critères scientifiques, mais des critères qui sont apparus valables au Comité. Ce sont:

- a) cinq villes canadiennes: Montréal, Toronto et Vancouver, évidemment, plus Calgary où l'on vient de construire une salle à l'acoustique réputée, et Kitchener, où la salle multidisciplinaire est utilisée par l'Orchestre de Toronto pour ses enregistrements;

- b) les six villes américaines où se trouvent les "grands" orchestres de réputation internationale: Boston, Chicago, Cleveland, Los Angeles, New York et Philadelphie;
- c) six villes américaines souvent citées comme comparables à Montréal: Atlanta, Houston, Minneapolis, Pittsburgh, San Francisco, Washington;
- d) et finalement Colorado Springs, parce qu'on y a construit en 1982 une salle jugée comme étant en tous points remarquables pour un coût de 13 \$ millions, et Dallas, où l'on construit présentement une autre salle remarquable, mais avec un budget de 75 \$ millions.

On trouvera en annexe 5 le tableau comparatif que les réponses au questionnaire ont permis de dresser. (Notons que la majorité des informations ont été obtenues par des entrevues téléphoniques.) C'est à l'aide de ce tableau qu'on a pu également faire ressortir un certain nombre de faussetés qui ont engendré des mythes ...

2.2.1 Toutes les grandes villes ont une salle de concert à vocation unique.

Faux. Los Angeles, avec quelque 18 millions d'habitants, n'a pas de salle de concert. Le Dorothy Chandler Pavillon, un théâtre de 3197 sièges du complexe culturel Music Center of Los Angeles, est une salle multidisciplinaire; le Los Angeles Philharmonic Orchestra, sous la direction d'André Previn, s'y sent parfaitement à l'aise. Pittsburgh, Houston et Philadelphie ont, elles aussi, des salles multidisciplinaires; et davantage, les deux nouvelles salles en construction présentement à Houston et Pittsburgh sont, encore, multidisciplinaires. Plus près de nous, Ottawa la capitale s'est construit un centre des arts luxueux, et dont la grande salle est multidisciplinaire.

2.2.2 Tous les grands orchestres jouent dans une salle de concert

Faux. Les orchestres de Philadelphie (chef d'orchestre: Ricardo Muti) et de Pittsburgh (chef d'orchestre: Lorin Maazel) sont parmi les plus réputés mondialement. L'Academy of Music, à Philadelphie, est également la maison de l'opéra et du ballet; il est vrai que monsieur Muti rêve lui aussi d'avoir sa salle et que des études à cet effet sont en cours ... À Pittsburgh, le Heinz Hall for Performing Arts est partagé sans problème par l'orchestre, l'opéra et le ballet; soulignons ici qu'une nouvelle salle est effectivement en construction, mais qu'elle est destinée à accueillir l'opéra et le ballet.

2.2.3 Les grands orchestres gèrent leur propre salle

Faux. En réalité, la plupart des grandes villes - que ce soit New York, Los Angeles, Toronto - ont confié la gestion de la salle à une société privée à but non lucratif, complètement indépendante de l'orchestre. Ce dernier est considéré comme un locataire, privilégié bien sûr, mais soumis comme tous les autres utilisateurs aux règles du marché. En fait, on remarque que les orchestres qui gèrent leur propre salle (c'est le cas, par exemple, de Cleveland, Minneapolis, Chicago et Philadelphie) accusent chaque année un déficit dans les dépenses de fonctionnement, déficit qu'ils parviennent à combler grâce aux revenus d'un fonds de dotation. Mais ce fonds est parfois insuffisant, et il faut alors faire appel au public. Il n'y a à toutes fins pratiques qu'un seul endroit où la fusion salle/orchestre fonctionne merveilleusement bien, et c'est Boston. Cette salle est construite depuis longtemps et jouit d'un fonds de dotation important. On y envisage prochainement des rénovations estimées à 50 \$ millions - sans doute y adoptera-t-on alors une politique d'utilisation de la salle plus lucrative qu'elle ne l'est maintenant.

2.2.4 Tous les grands orchestres enregistrent dans leur salle

Faux. Philadelphie se rend dans une autre salle de la région, Los Angeles également; Chicago et Pittsburgh enregistrent souvent en studio; Toronto, pour ses derniers enregistrements, s'est rendu à Kitchener. L'enregistrement dans la salle même où l'orchestre se produit ne constitue pas nécessairement le meilleur choix, pour deux raisons: d'abord, une salle vide et une salle pleine ne produisent pas le même son, ce qui devient parfois inacceptable, et d'autre part le choix d'un lieu relève de la compagnie d'enregistrement, qui peut exercer un choix différent de celui de l'orchestre.

2.2.5 La salle Wilfrid-Pelletier est la plus chère en Amérique

Vrai et faux. Bien qu'il soit à peu près impossible de déterminer le prix de location exact de chacune des salles - les variables sont trop nombreuses et complexes - il semble toutefois que la salle Wilfrid-Pelletier ne soit pas la plus chère. Son prix de location comprend plusieurs "extras" qui sont comptabilisés en supplément ailleurs; c'est d'autre part une salle extrêmement luxueuse, confortable et très bien équipée, qui ne saurait se comparer avec la majorité des autres salles, ce qui pourrait expliquer qu'elle soit la plus chère au Canada.

Si on veut profiter pleinement de ce que révèle le tableau comparatif, il importe de retenir deux faits évidents qui ont été répétés au cours des dernières années qu'on peut confirmer aujourd'hui et qui donnent donc raison à ceux qui les ont utilisés.

2.2.6 Tous les orchestres répètent dans leur salle

Vrai. Ceci apparaît capital, tant pour les gestionnaires de la salle que pour l'orchestre, même si cet objectif n'est pas atteint à 100% dans tous les cas. Les meilleurs efforts sont donc entrepris partout pour que l'orchestre puisse faire toutes ses répétitions sur la scène et non pas dans une salle de répétition.

2.2.7 Les salles et les orchestres sont généralement exemptés de toutes taxes

Vrai. Il n'y a à peu près aucune salle au Canada et aux États-Unis qui doive payer des taxes foncières au gouvernement local. À Montréal, la Place des Arts est exempte de toutes taxes foncières, municipales ou scolaires; mais le Gouvernement du Québec doit payer à la Ville de Montréal un en lieu de taxes pour les immeubles de la Place des Arts. Plus encore, aucun orchestre canadien ou américain, sauf ceux de Montréal, n'est soumis à une taxe d'amusement; partout ailleurs, les institutions culturelles à but non lucratif sont exemptes des taxes qui d'autre part peuvent être exigées des organisations sportives ou de loisirs.

2.3 ZONES GRISES

Ayant éclairci ces aspects du dossier, le Comité aurait souhaité en faire autant pour d'autres qui lui apparaissaient majeurs: l'acoustique, les angles de visibilité, la configuration souhaitable pour une nouvelle salle, l'objectif de rentabilité d'une salle, la relation entre cet objectif et la vocation de la salle et sa clientèle ... Au fur et à mesure que le Comité poursuivait ses consultations et ses recherches, les points soulevés, au lieu de s'éclairer, devenaient

2.3 (suite)

plus complexes et difficiles à cerner. C'est ce que le Comité a appelé des "zones grises".

2.3.1 À quoi tient une bonne acoustique?

Tous les intervenants, à Montréal comme à Calgary et à New York, ont parlé d'acoustique. C'est évidemment un facteur essentiel lorsqu'il s'agit d'une salle de concert. L'OSM reproche à la salle Wilfrid-Pelletier de ne pas avoir une acoustique satisfaisante pour un orchestre; l'opéra, l'opérette, les comédies musicales y seraient mieux servis, en terme d'acoustique, que l'orchestre ou un soliste (1). Par contre, la Place des Arts a fait état dans son mémoire des nombreux témoignages enthousiastes de chefs d'orchestre et de solistes qui se sont produits à la salle Wilfrid-Pelletier: Ernest Ansermet, Charles Munch, David Oistrakh, Leonard Bernstein, pour ne nommer que ceux-là, ont tous vanté l'acoustique de la salle. En 1980, la Place des Arts dépensait 80 000 \$ pour améliorer l'acoustique en installant un système électronique d'amplification. Ces travaux de rénovation n'ont pas semblé répondre aux besoins de l'OSM. Dans son mémoire, monsieur Mehta déclare: "Un système acoustique a également, sans consultation avec l'OSM, été acheté et installé il y a quelques années, qui n'a pas vraiment amélioré la situation et qui d'ailleurs, n'a pas fonctionné depuis deux ans." Pourtant, la Place des Arts est catégorique: le système acoustique a été

(1) Un facteur déterminant de l'acoustique est le temps de réverbération qui, dans une salle de concert à vocation unique, doit être plus long que dans les salles de spectacles ou les théâtres.

2.3.1 (suite)

installé en consultation constante avec le directeur artistique de l'OSM, et l'OSM l'utilise toujours quand monsieur Dutoit est au pupitre. Qu'en est-il exactement? l'acoustique est-elle bonne ou mauvaise à la salle Wilfrid-Pelletier? Si l'on en croit d'autres personnes, moins engagées dans la polémique, la salle Wilfrid-Pelletier aurait une bonne acoustique, sans plus. Elle ne se compare pas à celle du Carnegie Hall ou de Symphony Hall, mais elle est définitivement supérieure à celle du Roy Thomson Hall ...

Ces exemples prouvent d'ailleurs à quel point l'acoustique est quelque chose de fragile, d'indéfinissable. À Carnegie Hall, où l'on procède à des rénovations majeures évaluées à plus de 40 \$ millions, on tient à conserver l'acoustique originale qui a fait à juste titre la réputation de cette célèbre salle; on prévoit même une campagne de mise en marché pour démontrer aux media et au public que rien n'a changé! Les dirigeants admettent toutefois que l'acoustique de Carnegie Hall ne convient pas parfaitement à tous les orchestres et à tous les répertoires, certains chefs préférant se produire à Symphony Hall pour obtenir une sonorité qui corresponde davantage à leur choix musical. Quant à Roy Thomson Hall, c'est l'exemple classique d'une salle construite à grands frais et où l'acoustique, même après des années et des milliers de dollars d'ajustements, n'est toujours pas convenable.

Un autre exemple révélateur est celui de Avery Fisher Hall, la salle de concert de Lincoln Center, à New York. Conçue au début des années 60 par le Docteur Leo L. Beranek, le plus grand acousticien du moment et l'auteur de "Music, Acoustics, and Architecture", le Avery Fisher Hall ouvre ses portes en

2.3.1 (suite)

septembre 1962: on crie au désastre acoustique! Entre 1963 et 1969, les administrateurs dépensent 1 485 000 \$ en réaménagements acoustiques de toutes sortes, et c'est toujours un fiasco. En 1972, on prendra enfin les grands moyens - six mois et 10 \$ millions de travaux majeurs - pour venir à bout des problèmes acoustiques. Le résultat est satisfaisant, mais Avery Fisher Hall n'aura jamais les qualités de Carnegie Hall.

Les membres du Comité ont eu par ailleurs l'occasion de rencontrer monsieur Russell Johnson, un acousticien qui préside la société américaine Artec Consultants Inc. Les projets sur lesquels monsieur Johnson a travaillé sont nombreux et généralement célèbres. Mentionnons à titre d'exemples: le Centre in the Square de Kitchener, le Calgary Centre for Performing Arts, l'agrandissement de Covent Garden à Londres, les nouvelles salles somptueuses de Dallas et de Forth Worth, au Texas, la salle multidisciplinaire de Colorado Springs. La réputation de monsieur Johnson et de sa société n'est plus à faire, on pourrait croire que l'acoustique n'a plus de secrets pour lui. Et pourtant, il est le premier à admettre que l'acoustique est une science très inexacte: "50% de la science, 50% de l'art" ... ou "de la chance", précisent les plus malins. Même si on respecte les exigences de base: des proportions et un volume idéals ainsi que des matériaux nobles, comme le bois, ou des matériaux moins nobles mais tout aussi performants, comme le plâtre, on ne peut être assuré d'obtenir l'acoustique recherchée.

En d'autres termes, l'acoustique de la salle Wilfrid-Pelletier n'est peut-être pas excellente, mais rien ni personne ne peut garantir que l'acoustique d'une nouvelle salle le sera.

2.3.2 Quelle forme doit avoir une salle de concert?

Les cas qu'on cite le plus souvent comme étant exemplaires sont le Symphony Hall de Boston et le Carnegie Hall de New York, deux salles de configuration différente. À Boston, la salle est rectangulaire, de forme "shoe-box" pour utiliser le vocabulaire du milieu. Avec ce type de configuration, on retrouve environ la moitié des sièges de l'orchestre faisant face à la scène, et l'autre moitié répartie en rangées de chaque côté de la salle et à l'arrière, sur deux ou trois balcons; un certain nombre de sièges, au fond de la scène, peuvent aussi être occupés par le public lorsqu'il n'y a pas de choristes. C'est la forme traditionnelle, qui permet aux musiciens de se sentir plus entourés, plus près des spectateurs - forme que plusieurs salles construites au cours des derniers vingt-cinq ans ont adoptée. C'est le cas, entre autres, de Avery Fisher Hall (New York) et de Jack Singer Hall (Calgary); c'est aussi la configuration qu'avait choisie l'OSM pour son projet de construction d'une nouvelle salle.

L'autre configuration, celle de Carnegie Hall, est plus arrondie, en forme d'éventail ou de fer-à-cheval; elle a l'avantage d'offrir une meilleure visibilité que la salle rectangulaire, surtout si l'on occupe un siège des balcons latéraux. La salle Wilfrid-Pelletier est conçue sur ce modèle.

Selon les puristes, la salle rectangulaire, en forme de boîte à chaussures, offre la meilleure acoustique. Certains soutiennent même, et c'est surprenant, que c'est là où la visibilité est quasiment nulle que l'acoustique est la

2.3.2 (suite)

meilleure. Voilà une attitude radicale que ne partagent pas tous les mélomanes. Le Jack Singer Hall de Calgary, précisément, doit consacrer beaucoup d'énergie à éduquer son public, ou cette partie du public qui a hérité des sièges à visibilité réduite et qui refuse d'y voir (ou d'y entendre!) un avantage. C'est dire que les spectateurs peuvent accepter une visibilité réduite joutée à une excellente acoustique, mais seulement dans le cas des salles construites il y a des dizaines et des dizaines d'années, là où des habitudes ont été créées depuis plusieurs générations, comme au Symphony Hall; s'il s'agit d'une salle de construction récente, le public n'a plus la même tolérance.

Faut-il alors sacrifier l'acoustique au confort visuel? N'est-il pas possible, avec les développements technologiques récents, de réussir à la fois l'acoustique et la visibilité? Peut-on imaginer une salle rectangulaire qui offre une meilleure visibilité que les salles traditionnelles? Le projet Sofati n'avait pas réussi complètement à relever le défi. Par contre, les experts rencontrés par le Comité - tels monsieur Russell Johnson - disent que c'est techniquement réalisable, du moins en ce qui concerne les angles de vision.

2.3.3 Est-il possible d'opérer une salle sans déficit?

Certaines salles fonctionnent sans déficit, mais elles sont extrêmement rares. C'est le cas par exemple du Music Center of Los Angeles, un complexe culturel administré de façon si rigoureuse qu'il est le plus riche aux États-Unis. Sa politique est simple: il faut louer la salle le plus souvent

2.3.3 (suite)

possible. En pratique, ceci signifie que la salle est occupée du matin au soir, 365 jours par année: s'il y a des travaux de rénovation à effectuer, on y travaille la nuit. Cette salle, d'ailleurs, est présentement réservée jusqu'à la fin de 1992...

La grande majorité des autres salles, même si elles sont louées près de 300 soirs par année, doivent faire face à un déficit opérationnel plus ou moins élevé. Même le Avery Fisher Hall, avec 402 locations en 1984-1985, connaît un léger déficit de 246 857 \$ pour des dépenses de 4 595 253 \$, et ceci malgré une contribution de 322 568 \$ de son fonds de dotation. Les fonds de dotation jouent en effet un rôle essentiel pour renflouer la plupart des salles et des orchestres américains. Qu'on pense seulement au fonds de 24,5 \$ millions à Philadelphie, de 29 \$ millions à Boston, de 30 \$ millions à Minneapolis, de 17 \$ millions à Chicago ... Ce sont là des sommes imposantes, génératrices de revenus et garantes d'un équilibre financier. Et ces salles, est-il utile de le préciser, sont entièrement payées.

Telle n'est malheureusement pas la situation à Montréal. Comme on a pu le constater plus haut, la Place des Arts doit contribuer, en 1984-1985, environ 5 \$ millions au service de la dette, et c'est une dépense incompressible; elle accuse en plus un déficit de fonctionnement de 4 \$ millions sur un budget de 9 \$ millions. Dans ces conditions, est-il réaliste d'avoir un objectif de rentabilité pour la Place des Arts?

Il est vrai que la Place des Arts est aux prises avec des conventions d'employés si exigeantes qu'elle peut difficilement réduire ses dépenses d'exploitation. Qu'on y pense: les

2.3.3 (suite)

employés de la Société sont régis par onze conventions collectives et trois syndicats (la CSN, IATSE et les Teamsters), certaines conventions ne couvrant que 2 ou 3 membres!

D'autre part, le système de location de la Place des Arts n'est pas conçu pour augmenter les profits. Jusqu'à récemment, le taux d'occupation était calculé sur 343 jours au lieu de 365, parce qu'on prenait pour acquis que les salles devaient être fermées un mois par année pour rénovations. À la suite des échanges avec le Comité consultatif, la Place des Arts considère maintenant que des locations peuvent être faites 365 jours par années, et commence même à parler de "périodes de location", c'est-à-dire de la possibilité de louer ses salles le matin, l'après-midi et le soir. C'est une approche nouvelle, et que le Comité consultatif ne peut qu'encourager la Place des Arts à poursuivre.

Le mode de gestion de la Place des Arts ne favorise pas non plus la rentabilité de l'organisme. Les administrateurs n'ont pas l'habitude de gérer par objectifs. On est assuré d'une subvention gouvernementale à la fin de l'année quels que soient les efforts réalisés.

Enfin, il est bien évident qu'une société qui doit avant toute chose assumer des déboursés de plusieurs millions de dollars en capital et intérêts, et ce chaque année jusqu'en 2006, il est bien évident que cette société n'est pas conditionnée à gérer son budget d'opérations le plus économiquement possible, ni à générer tous les revenus possibles, si minimes soient-ils.

2.3.3 (suite)

Ceci dit, la Place des Arts a entrepris dernièrement une action concertée pour redresser la situation, c'est-à-dire augmenter le nombre de locations à la salle Wilfrid-Pelletier comme dans les autres salles du complexe, et exercer un contrôle plus strict de certaines dépenses. Il n'est pas assuré que ces corrections suffisent pour réduire significativement le déficit actuel. Nous reviendrons sur ce sujet dans nos conclusions.

2.3.4 À qui sert et à qui doit servir la salle Wilfrid-Pelletier?

Les utilisateurs de la salle Wilfrid-Pelletier sont demeurés sensiblement les mêmes depuis 1980-1981. Les trois principaux locataires sont toujours l'Orchestre symphonique de Montréal (70 jours par année en moyenne au cours des derniers cinq ans), l'Opéra de Montréal (56 jours par année en moyenne) et les Grands Ballets canadiens (30 jours par année en moyenne). Ce qui a changé avec les années, c'est la proportion qu'occupent les "trois grands" sur le nombre total de représentations et de jours de montage: en 1980-1981 cette proportion était de 45%, alors qu'elle était de 66% en 1984-1985. (Par contre, il faut se rappeler que le nombre total de représentations et de jours de montage est passé de 324 à 240, durant cette période.) Ceci signifie que l'occupation de la salle Wilfrid-Pelletier par des producteurs indépendants, entre 1980-1981 et 1984-1985, a considérablement diminué. Comment expliquer cet état de fait? D'une part, le monde des variétés a beaucoup évolué depuis la fin des années 70: il est rare qu'un artiste français, par exemple, réserve la salle Wilfrid-Pelletier pour une dizaine de soirées ... Les vedettes de la chanson sont maintenant d'origine américaine ou britannique, et elles se produisent un seul soir, au Forum ou même au Stade olympique. D'autre part,

2.3.4 (suite)

la récession économique a eu un impact direct sur la programmation - les producteurs hésitant à prendre des risques trop grands - et sur la fréquentation - les spectateurs hésitant à payer les billets au prix requis.

Devant cette situation bien réelle, l'administration de la Place des Arts a choisi de privilégier encore davantage ses trois principaux locataires. L'attitude de la Place des Arts, aujourd'hui, est de consacrer la salle Wilfrid-Pelletier aux arts d'interprétation classiques, la danse, l'opéra, la musique symphonique. Dans le mémoire qu'il présentait au Comité consultatif, le président du Conseil d'administration, monsieur Guy Joron, a été très clair là-dessus:

"Ce n'est donc pas un hasard, dit-il, si la Place des Arts a toujours été principalement identifiée à une tradition que j'appellerais classique: c'était, c'est et cela doit demeurer sa vocation première. Non seulement elle se distingue des autres salles par cette vocation, mais c'est aussi pour qu'elle remplisse ce rôle que l'État la subventionne."

En associant ainsi les manifestations culturelles de type "classique" au régime de subventions, et les autres formes d'expression culturelle plus populaires à l'industrie à but lucratif, la Place des Arts adopte un point de vue contestable. La ligne de démarcation que voudrait tracer la Place des Arts entre le classique et le populaire n'est pas si nette que ça. Et en comparant la salle Wilfrid-Pelletier à un "temple", les administrateurs de la Place des Arts risquent fort de tomber dans le piège de l'élitisme.

2.3.4 (suite)

Quelle doit donc être la vocation de la salle Wilfrid - Pelletier? On peut en discuter longtemps. Mais la vraie question n'est pas là. Il s'agit plutôt de déterminer si la Place des Arts doit demeurer un organisme largement subventionné ou au contraire opérer dans un environnement d'une plus grande rentabilité. Une fois ce dilemme résolu, la question de l'élitisme ne se posera peut-être plus.

2.3.5 Est-il possible d'accroître la fréquentation des salles?

Il est indéniable, nous l'avons vu, que la population de Montréal n'augmentera pas sensiblement d'ici l'an 2000. Un autre facteur irréversible, c'est le vieillissement de la population. Déjà, d'ailleurs, on note que la clientèle de l'OSM est plus âgée en moyenne que celle de l'Opéra, des Grands Ballets canadiens, et bien sûr des spectacles de variétés. Il ne faut pas oublier enfin l'importance croissante de la population d'origine autre que française, britannique ou de minorités de vieille souche, qu'elle soit juive, italienne, allemande, grecque, etc.; depuis ces dernières années, les nouveaux citoyens se recrutent davantage parmi des cultures foncièrement étrangères à la nôtre, et c'est le cas des Asiatiques, des Antillais et des Latino-Américains.

Quels efforts font nos institutions culturelles pour assurer la relève? quels moyens prennent-elles pour familiariser les jeunes, et particulièrement les jeunes issus des différentes communautés culturelles, avec la musique symphonique, l'opéra, la danse? Et fait plus grave, que fait le système scolaire pour promouvoir la fréquentation des arts?

2.3.5 (suite)

Sur ce plan, la situation actuelle n'est pas reluisante, et surtout pas encourageante. En 1963, l'OSM offrait 18 matinées sur 62 concerts; en 1985, l'OSM ne consacre plus que 10 matinées symphoniques à la clientèle scolaire, et c'est le seul effort consenti pendant l'année. (Nous ne tenons pas compte des concerts dans les parcs ou dans les arénas, qui ont une valeur populaire en soi mais très peu pédagogique.) Les rencontres que le Comité consultatif a eues avec les représentants d'autres orchestres montrent combien New York, Los Angeles et même Toronto font des efforts de formation beaucoup plus soutenus. Mais les torts ne sont pas tous du côté de l'OSM. Les écoliers d'ici vont plus souvent au Stade olympique, au Palladium et à la cabane à sucre qu'à la Place des Arts ...

Il ne s'agit pas d'adopter une attitude pessimiste et défaitiste, mais plutôt de voir la réalité en face. Si nos salles sont peu utilisées maintenant, qu'en sera-t-il dans vingt ans si la clientèle actuelle n'est pas renouvelée et renforcée?

Bien sûr, il faut s'occuper d'équipements culturels, c'est l'objet de ce rapport. Mais n'est-il pas grand temps aussi de s'occuper de cette question fondamentale qu'est la formation de la future clientèle? Question fondamentale pour nous comme peuple, et pour les artistes, tant créateurs qu'interprètes ... Nous posons le problème: aux autorités compétentes de susciter une réflexion sérieuse en vue de proposer des solutions.

D'autre part, on peut s'interroger sur l'effet à long terme qu'auront les changements technologiques sur la fréquentation

2.3.5 (suite)

des salles; disques au laser, système vidéo haute fidélité ... toutes ces innovations permettent au consommateur d'obtenir, dans son salon, une qualité de reproduction exceptionnelle.

Est-il possible, à partir de cette vingtaine de constations et d'interrogations de tirer des conclusions? Montréal a-t-elle réellement besoin d'une nouvelle salle de concert?

Sans pour autant répondre à la question-clé, quelques conclusions préliminaires s'imposent.

Il ressort, jusqu'ici, que:

- 1) les utilisateurs actuels de la salle Wilfrid-Pelletier sont insatisfaits, à des degrés divers, des conditions qui leur sont faites par la Place des Arts;
- 2) compte tenu de sa dette à long terme de 49 \$ millions et d'un déficit opérationnel de 4 \$ millions en 1984-1985, la Place des Arts doit veiller à utiliser ses salles au maximum;
- 3) le bassin des utilisateurs et des spectateurs n'est pas à l'heure actuelle suffisamment important pour rendre obligatoire la construction d'une nouvelle salle de concert de 2600 sièges;
- 4) il est difficile d'être assuré que l'acoustique d'une nouvelle salle sera supérieure;
- 5) la sous-utilisation des salles existantes et l'ouverture très prochaine de nouvelles salles créent une situation de plus en plus favorable aux utilisateurs et non pas aux administrateurs de salle, en d'autres termes un marché d'acheteurs et non pas de vendeurs.

Pour compléter le tableau, il faut maintenant aborder la question de l'impact: comment la présence d'une nouvelle salle modifiera-t-elle la situation actuelle?

3. "IMPACT SUR LA PLACE DES ARTS ET LES AUTRES SALLES CONCURRENTES"

Puisque l'Orchestre symphonique de Montréal se produit actuellement à la salle Wilfrid-Pelletier, on pourrait croire au premier abord que seule cette salle de la Place des Arts sera touchée par la construction d'une nouvelle salle et le départ de l'OSM. La réalité est tout autre. Par un effet de dominos, ce sont près d'une dizaine de salles - et pas nécessairement concurrentes à la salle Wilfrid-Pelletier - qui seraient affectées par l'apparition d'un nouvel équipement.

3.1 La Place des Arts

3.1.1 Statistiques et données financières

Dans le document d'information qu'elle a préparé à l'occasion des audiences publiques, la Place des Arts fait grand état de la diminution des représentations et des spectateurs qu'elle a connue au cours des dernières années. Les statistiques concernant les trois salles de la Place des Arts indiquent en effet que le nombre de représentations en 1980-1981 était de 716 et qu'il est de 569 en 1984-1985, soit une diminution de 21%; de même, le nombre de spectateurs est passé de 1 100 000 en 1980-1981 à 810 000 en 1984-1985, ce qui signifie une diminution de 26%. La salle Wilfrid-Pelletier proprement dite a subi au cours de la même période une diminution de 32% en termes de représentations et de 26% en termes de spectateurs. Ceci se traduit par des taux d'occupation variant de 89% en 1980-1981, à 66% en 1984-1985.

3.1.1 (suite)

Au chapitre des données financières, la Place des Arts calcule les revenus que lui procure l'Orchestre symphonique de Montréal: loyers de la salle, loyers des bureaux, loyers des salles de répétitions, redevance sur les billets vendus, bars, vestiaires et stationnements, et chiffre ces revenus à 696 000 \$ pour l'année 1984-1985. En enlevant de cette somme un montant de 281 000 \$, soit les coûts directs reliés à la présentation des concerts de l'OSM, il reste encore des revenus nets de 415 000 \$: c'est le manque à gagner pour la Place des Arts qui résulterait du départ de l'OSM.

Ces chiffres mis de l'avant par la Place des Arts ne sont toutefois pas très probants. D'une part, les statistiques de fréquentation de la salle Wilfrid-Pelletier s'arrêtent à l'année 1984-1985. Or, la saison 1985-1986 a marqué une nette amélioration, grâce particulièrement aux activités du Festival de jazz; la saison en cours a si bien débuté qu'elle pourrait se terminer avec un taux d'occupation de 85%. Il apparaît donc vraisemblable que la salle Wilfrid-Pelletier a réussi à traverser la crise. On retrouve, avec un peu moins d'envergure cependant, le même redressement de situation à la salle Maisonneuve. D'autre part, lorsque la Place des Arts parle d'un manque à gagner de 415 000 \$, cette somme semble ridicule auprès des revenus générés par la présence d'autres utilisateurs: les producteurs indépendants ont confirmé qu'ils étaient prêts à louer la salle Wilfrid-Pelletier advenant le départ de l'OSM. De toute façon, comme l'a fait remarquer l'OSM dans son mémoire, la somme de 415 000 \$ ne représente que 4,5% de la subvention gouvernementale accordée annuellement à la Place des Arts ... Il faut se dire plutôt que la salle Wilfrid-Pelletier, avec ou sans l'OSM, peut être utilisée pleinement pourvu qu'elle bénéficie d'une gestion plus énergique.

3.1.2 Impact sur la salle Maisonneuve

Curieusement, c'est sur la salle Maisonneuve que le départ de l'OSM et la construction d'une nouvelle salle auraient davantage d'impact. Présentement, la salle Maisonneuve avec ses 1278 sièges accueille surtout des spectacles de variétés et des troupes de danse moderne, plus rarement des récitals et des ensembles musicaux. La saison 1986-1987 marque un changement à ce chapitre, puisqu'on pourra entendre à la salle Maisonneuve 25 concerts de l'Orchestre métropolitain, 7 concerts de Pro Musica, 6 concerts de l'Orchestre de chambre McGill, et une dizaine d'autres récitals divers. Il est bien évident que ces utilisateurs actuels de la salle Maisonneuve n'y resteraient pas, advenant la construction d'une nouvelle salle de concert; ils choisiraient avec raison de se produire dans une salle à vocation unique. De même, plusieurs artistes de variétés - comme Jean-Guy Moreau qui a réservé la salle Maisonneuve pour une quarantaine de soirs cet automne - préféreraient peut-être la salle Wilfrid-Pelletier si elle devenait disponible. C'est dire que la salle Maisonneuve serait lourdement pénalisée.

3.1.3 Projets de réaménagement de la salle Wilfrid-Pelletier

Pour mieux répondre aux besoins des locataires de la salle Wilfrid-Pelletier, la Place des Arts a déposé pendant les audiences publiques un projet de réaménagement scénique. Ce projet consiste en "l'aménagement d'une scène escamotable sous l'aire de jeu actuelle, scène comportant une conque d'orchestre ajustable du point de vue acoustique; un dispositif scénique classique comprenant entre autres un jeu de rideaux noirs et un éclairage scénique; et une série de plate-formes mécanisées pour modifier à volonté la géométrie de la scène actuelle et de la nouvelle scène". La nouvelle scène escamotable permettrait

3.1.3 (suite)

de présenter plus de spectacles, pendant les jours de montage et de représentation de l'Opéra notamment. L'utilisation de la salle Wilfrid-Pelletier en serait considérablement accrue. Selon la Place des Arts, près d'une soixantaine de nouveaux jours deviendraient disponibles dans le cadre du calendrier régulier; et si l'on met en place un calendrier de matinées, c'est au-delà d'une centaine d'activités nouvelles qui seraient désormais possibles. La Place des Arts se prépare à demander au ministère des Affaires culturelles l'investissement majeur requis pour mener à terme ce projet de scène amovible.

Qu'en pensent les principaux utilisateurs? Dans le cas de l'OSM, les consultations ont été amorcées tardivement; l'OSM ne devrait pas s'opposer pas à cette proposition puisqu'il en sera le premier bénéficiaire. La scène escamotable permettra à l'OSM, entre autres, de faire pratiquement toutes ses répétitions dans la salle Wilfrid-Pelletier et d'offrir plus de concerts en matinées. Les Grands Ballets canadiens ont exprimé quelques réserves sur le plancher de cette seconde scène, composé d'une série de plate-formes mécanisées; ils s'inquiètent de la dénivellation qui pourrait se produire accidentellement à la jonction des plate-formes. Quant à l'Opéra, le projet de réaménagement scénique règle seulement une partie de ses problèmes; l'absence de dégagements sur les côtés et à l'arrière-scène demeure complète. C'est pourquoi la Place des Arts étudie aussi la possibilité d'améliorer les dégagements latéraux, du côté ouest particulièrement, où il semble plus facile de le faire.

3.1.3 (suite)

Combien coûteront tous ces travaux? l'investissement en vaut-il la peine? quand seront-ils réalisés? toutes ces questions sont sans réponse pour le moment. La Place des Arts n'accepte aucune réservation de la salle Wilfrid-Pelletier entre le 8 juillet et le 1^{er} septembre 1987, confiante qu'on lui donnera le feu vert pour procéder aux travaux. Mais les consultations avec les principaux intervenants ne sont pas complétées, il n'y a pas encore eu d'analyse coûts/bénéfices solide, on ne connaît pas encore l'étendue et le coût des travaux proposés. On peut s'étonner de plus que la Place des Arts, à l'intérieur de ce vaste projet de réaménagement de la salle Wilfrid-Pelletier, n'ait pas jugé utile de consulter un acousticien ni d'étudier les possibilités d'améliorer l'acoustique de la salle.

Le Comité consultatif, compte tenu du peu d'informations disponibles, n'est donc pas en mesure de se prononcer sur l'opportunité du projet en question. D'après la Place des Arts, la scène amovible est une amélioration indispensable, que l'OSM reste à la salle Wilfrid-Pelletier ou qu'il en parte pour s'installer dans une nouvelle salle de concert. Et si l'OSM devait rester à la Place des Arts, ce réaménagement lui permettra d'être plus à l'aise. Sur la question du financement, la Place des Arts croit que les travaux peuvent bénéficier d'une subvention du gouvernement fédéral au chapitre du développement technologique, et que le gouvernement provincial peut participer également par une subvention substantielle; il apparaît clairement que l'investissement ne doit pas être considéré uniquement en termes de rentabilité économique.

3.2 Le Théâtre Saint-Denis

Avec ses 2312 sièges, le Théâtre Saint-Denis est la deuxième plus grande salle de Montréal et celle qui est le plus directement en compétition avec la salle Wilfrid-Pelletier. Le Comité consultatif a rencontré à plusieurs reprises les responsables du Théâtre Saint-Denis pour évaluer avec eux l'impact d'une nouvelle salle de concert sur leur théâtre. Les trois salles du Saint-Denis (deux cinémas de 790 et de 300 places s'ajoutent à la grande salle) sont situées dans le quadrilatère Saint-Denis, Sanguinet, Emery et Brazeau, qui comprend également le stationnement à l'arrière du théâtre, des logements délabrés sur Emery et des petits commerces sur Saint-Denis. C'est dire que les possibilités d'expansion sont bien réelles.

Actuellement, le Saint-Denis accueille beaucoup d'artistes de variétés, quelques troupes de danse, parfois des comédies musicales. C'est le lieu du Festival de jazz et du Festival Juste pour rire; André-Philippe Gagnon et Ding et Dong y ont fait un "malheur" la saison dernière. Les producteurs qui choisissent d'utiliser le Saint-Denis le font pour deux raisons principales: premièrement parce que la salle Wilfrid-Pelletier et/ou la salle Maisonneuve ne sont pas disponibles, et deuxièmement parce que l'absence de conventions syndicales astreignantes leur permet de réduire les coûts de production. Mais le Saint-Denis est loin d'être une salle idéale. L'équipement technique y est vétuste, le hall d'entrée est trop petit, les services publics (bars, toilettes, guichets, vestiaires, etc.) sont inexistants ou inadéquats, il n'y a pas de stationnement intérieur comme à la Place des Arts, etc. Selon certains impresarios, la localisation même du Saint-Denis, "dans l'est", et sur une rue de "hash-acide", crée

3.2 (suite)

une barrière psychologique que de nombreux spectateurs hésitent à franchir. Le Saint-Denis, dans son état actuel, apparaît donc pour plusieurs comme un second choix, en fait la seule grande salle disponible à Montréal quand la salle Wilfrid-Pelletier est occupée.

Si une nouvelle salle de concert était construite, pouvant desservir non seulement l'OSM mais aussi les orchestres et ensembles se produisant présentement à la salle Maisonneuve, il est clair que les utilisateurs du Saint-Denis seraient tentés de louer la salle Maisonneuve et/ou la salle Wilfrid-Pelletier puisque ces deux salles seraient alors davantage disponibles. Dans ces conditions, l'avenir du Saint-Denis est dangereusement compromis.

On sait que les propriétaires du Théâtre Saint-Denis entretiennent depuis plusieurs années des projets de développement immobilier dans le quadrilatère. La transformation du grand cinéma en salle de spectacle, en 1978, n'a pas été immédiatement profitable, et l'on a examiné pendant quelques années d'autres solutions. Mais le succès du Saint-Denis comme lieu de spectacle depuis 1982, incite aujourd'hui les propriétaires à transformer le Théâtre Saint-Denis en mini-Place des Arts. Le réaménagement des lieux consisterait à améliorer les dispositifs scéniques, rénover les trois salles, agrandir le hall d'entrée, installer les bars et guichets appropriés, etc. de telle sorte que le Saint-Denis devienne plus intéressant autant pour les utilisateurs que pour les spectateurs. Dans l'immédiat, ces travaux de rénovation rendraient la salle plus polyvalente et plus profitable; à long terme, dans une perspective de développement immobilier, les théâtres réaménagés pourraient facilement s'intégrer à un

3.2 (suite)

complexe commercial. Il est bien évident que les propriétaires du Saint-Denis n'entreprendront pas ces travaux coûteux si une nouvelle salle de concert est construite; sinon, ils envisagent de développer possiblement leur projet dans les mois à venir.

3.3 Les salles universitaires

Les salles de concert situées sur les campus universitaires ne sont pas comparables, en termes de grandeur et de nombre de sièges, avec la salle Wilfrid-Pelletier ni même avec la salle Maisonneuve. La salle Claude-Champagne a quelque 1000 places, tandis que la salle Pollack en contient 600 et la salle Redpath, 385. Mais elles accueillent les mêmes utilisateurs que des salles de plus grandes dimensions, soit: l'Orchestre des Jeunes du Québec, l'Orchestre métropolitain, I Musici, Musica Camerata, l'Orchestre de chambre McGill, Ladies Morning Musical Club, etc. Ces orchestres, petits ensembles, chœurs, seraient des utilisateurs possibles d'une future salle de concert.

Pour les salles de l'Université McGill, cela ne causerait pas de problème majeur; les salles Pollack et Redpath sont utilisées presque exclusivement par les étudiants et professeurs durant la semaine, ce n'est que durant les fins de semaine qu'elles peuvent être louées à d'autres utilisateurs. Ce sont donc des salles très en demande, et compte tenu de leur spécificité elles le demeureront sans doute, qu'une nouvelle salle soit construite ou pas.

La situation est différente par contre à la salle Claude-Champagne. Cette salle bien équipée et à l'acoustique réussie

3.3 (suite)

n'est occupée que trois ou quatre soirs par semaine, et elle est complètement fermée en juillet et en août. Cette salle n'est nettement pas gérée selon des critères de rentabilité et son administratrice ne doit pas en porter le blâme. L'existence d'une nouvelle salle, mieux localisée, ne ferait qu'aggraver la sous-utilisation de la salle Claude-Champagne.

Le Comité consultatif a eu des discussions à cet effet avec, entre autres, le recteur de l'Université de Montréal. Ce dernier est conscient de la sous-utilisation de sa salle et de son handicap majeur, c'est-à-dire les difficultés d'accès. Une station de métro doit ouvrir prochainement au coin des rues Edouard-Montpetit et Vincent-D'Indy; on envisage sérieusement la possibilité de mettre sur pied un service de navettes entre la station de métro et la salle de concert pour en améliorer l'accès. Il serait en effet judicieux que des mesures positives soient prises pour mieux utiliser ces ressources para-publiques disponibles.

En matière de salles universitaires, il ne faut pas oublier le projet de l'UQAM, suspendu pour le moment mais susceptible d'être réactivé dans les mois ou les années à venir. L'UQAM a développé de façon très professionnelle son projet de salle de 700 places, comme le Comité consultatif a pu s'en rendre compte, et nombreux sont les intervenants qui étaient convaincus de la nécessité d'une salle plus petite. Si cette salle universitaire devait être construite éventuellement, ses utilisateurs viendraient de la salle Maisonneuve, du Saint-Denis ou des salles Claude-Champagne, Redpath ou Pollack; également, nous avons vu plus haut à quel point le nombre d'utilisateurs est circonscrit et comment la liste proposée par l'UQAM recoupe celle de l'OSM.

3.4 L'inventaire des salles sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal

Une étude récente, commandée conjointement par le ministère des Affaires culturelles du Québec et le Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal, et réalisée par la firme Pluram, a fait l'inventaire et l'évaluation de toutes les salles en arts d'interprétation situées sur le territoire de la CUM. En 1985, il y avait 150 salles de spectacles, dont 90 situées dans des établissements scolaires. Est-il utile de préciser que ce ne sont pas toutes, loin de là, des salles capables de recevoir des troupes professionnelles - mais 30 d'entre elles étaient reconnues comme lieux de diffusion de spectacles professionnels. Qu'on pense au Théâtre Arlequin, au Monument national, à certaines maisons de la culture, à plusieurs auditoriums situés dans des cégeps ou des polyvalentes, voici autant de salles qui sollicitent à l'occasion les utilisateurs de salles plus connues et consacrées. Ces salles seraient affectées, comme toutes les autres, par l'effet de dominos dont nous parlions plus haut.

Il ne faudrait pas oublier non plus l'existence de salles situées en banlieue. Il y a déjà la salle André-Mathieu, à Laval, qui n'est pas occupée à l'année longue. Une nouvelle salle vient d'ouvrir à Outremont. D'autres municipalités, sur le territoire de la CUM, ont des projets de construction ou de rénovation. Le rapport Pluram mentionne à cet effet que Ville Saint-Laurent se prépare à construire une salle multidisciplinaire de 750 à 1000 places; que Verdun songe à convertir le Cinéma Odéon, d'une capacité de 1000 sièges, en salle de spectacle; que Lachine a l'intention d'aménager une salle de 1000 à 1200 places destinée principalement à l'art lyrique.

3.4 (suite)

Il est vrai que ces salles ne sont pas situées dans le centre-ville. Elles n'en devront pas moins aller chercher une clientèle d'utilisateurs et de spectateurs à quelque part.

3.5 La dernière-née des salles de concert

Les travaux de rénovation de la chapelle du Bon-Pasteur, entrepris par la Ville de Montréal dans le cadre de son programme de maisons de la culture, sont presque terminés. Cette petite salle de 130 places est située dans le centre-ville, au coin des rues Saint-Dominique et Sherbrooke. Elle a été conçue pour répondre aux besoins de petits ensembles et récitals de musique. On peut penser que son excellente localisation et la programmation proposée en feront un lieu très fréquenté.

3.6 Un projet à suivre

Un dernier projet, enfin, s'inscrit sur l'échiquier des équipements culturels montréalais et mérite notre attention. Il s'agit de la construction d'une salle de 1200 places par un groupe privé qui a déjà fait ses preuves à Montréal dans un autre domaine. Le Comité consultatif s'est entretenu avec le porte-parole du groupe pour en savoir davantage sur ce projet qui n'est pas encore public et qui porte pour le moment le nom de "Projet L'Étoile".

La salle proposée est bâtie sur le modèle de La Fenice, à Venise: une salle traditionnelle, mais construite dans une forme et un vocabulaire contemporains. Les concepteurs cherchent à concilier la chaleur et l'intimité de ce genre de

3.6 (suite)

salle avec un nombre de sièges suffisamment élevé pour en assurer la rentabilité; la salle bénéficiera aussi de tous les avantages de la technique moderne et son acoustique devrait être excellente. Le lieu choisi pour ériger cette nouvelle salle est la rue Saint-Laurent, au nord de la rue Sherbrooke, à quelque 600 mètres du métro Place des Arts. Il s'agira d'un lieu de rencontres, d'un "lieu de ville" pour employer l'expression du promoteur; on souhaite créer en quelque sorte une accoutumance de fréquentation de la salle et des services avoisinants.

La future salle pourra accueillir des ensembles musicaux et orchestres, du théâtre, de la danse, des variétés. Les concepteurs sont résolus à soigner la programmation pour donner une personnalité à la salle, lui donner une identité. D'où viendront les utilisateurs et les spectateurs? Il est bien clair que cette nouvelle salle, quoique son image soit tout à fait originale, ira chercher les utilisateurs qui se produisent maintenant à la salle Maisonneuve et dans un certain nombre d'autres salles comme le Spectrum, le Théâtre Arlequin, la salle Claude-Champagne ...

La salle Wilfrid-Pelletier, la salle Maisonneuve, le Théâtre Saint-Denis, la salle Claude-Champagne, le Théâtre Arlequin, la salle du "Projet L'Étoile"... Que démontre cette énumération de salles? Compte tenu du nombre limité d'utilisateurs et de spectateurs, tant actuel que potentiel, il est clair que l'arrivée d'un nouvel élément sur l'échiquier affecte tous les autres. Si l'OSM s'installe dans une salle à lui, il libère à la salle Wilfrid-Pelletier des périodes de location pour des utilisateurs qui occupent présentement la salle Maisonneuve ou le Théâtre Saint-Denis; si la salle Maisonneuve perd

(suite)

des utilisateurs au profit de la salle Wilfrid-Pelletier, elle ira en chercher de nouveaux au Théâtre Saint-Denis ou à la salle Claude-Champagne et dans une moindre mesure aux salles Redpath et Pollack; si le Saint-Denis veut survivre, il devra convaincre les utilisateurs actuels du Spectrum, du Théâtre Arlequin et d'ailleurs, de venir chez lui; et l'effet de dominos peut se poursuivre ainsi jusqu'à la plus petite des salles, celle de la chapelle du Bon-Pasteur. Les salles projetées, celle de l'UQAM ou celle du "Projet L'Étoile", devront vivre dans un environnement de concurrence de plus en plus difficile pour atteindre le seuil de rentabilité.

Il est donc évident que la salle de concert de l'OSM, si elle était construite, affectera la grande majorité des salles existantes à Montréal, qui devront se livrer une dure concurrence pour remplacer la clientèle que leur aura retirée la salle de l'OSM, ou, à l'inverse, celle-ci sera largement sous-utilisée.

4. LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

On a vu jusqu'ici que le nombre actuel et potentiel d'utilisateurs ne justifiait pas la construction d'une nouvelle salle dans l'immédiat, et aussi à quel point l'apparition d'un nouvel équipement viendrait bouleverser tous les autres équipements existants. Mais il faut aussi se rendre à l'évidence que la Place des Arts, à l'heure actuelle ne répond pas aux besoins de ses utilisateurs, et particulièrement à ceux de l'Orchestre symphonique de Montréal.

Les questions du besoin et de l'impact d'une nouvelle salle de concert à Montréal doivent donc être examinées à l'intérieur de ce cadre de référence.

4.1 Deux approches

4.1.1 L'approche visionnaire

Le projet de construction de la salle de l'OSM obtiendrait un feu vert demain matin, si l'on adoptait une approche visionnaire.

Ce genre d'approche signifie qu'on met de côté les statistiques et données financières concernant la situation actuelle: diminution ou stagnation de la population, déficit annuel de la Place des Arts, sous-utilisation des salles existantes, etc. et qu'on pose sur son nez des lunettes roses. Il faut dans ce cas, comme l'a déclaré dans son mémoire madame Florence Junca-Adenot, vice-rectrice de l'UQAM, "faire des paris que les démographes et les économistes ne peuvent qu'en partie expliquer" et adopter "un parti pris d'optimisme". On espère alors que la clientèle des événements culturels va augmenter rapidement et considérablement au cours des années à venir, que les subventions gouvernementales seront de plus en plus nombreuses et substantielles pour les organismes culturels à but non lucratif et que le mécénat fera de même, que les utilisateurs comme les spectateurs permettront à toutes les salles de fonctionner harmonieusement et profitablement. On compte également sur l'engouement que créerait l'apparition d'un nouvel équipement culturel, suscitant à la fois de nouveaux spectacles et de nouveaux publics. Toutes choses éminemment souhaitables en soi.

Cette attitude optimiste présume aussi que la construction d'équipements culturels prestigieux a des retombées économiques importantes, puisque ces nouveaux équipements peuvent attirer

4.1.1 (suite)

d'avantage de touristes et inciter les habitants d'autres villes à venir s'installer à Montréal. Une salle de concert devient alors non pas un luxe, mais un investissement. C'est un argument qui joue aussi beaucoup avec les notions de "fierté", de "prestige". Puisque Montréal s'est payée le stade olympique qu'on connaît, dit-on, elle devrait être capable aujourd'hui de s'offrir une salle de concert.

4.1.2 L'approche réaliste

L'approche réaliste exige qu'on se pose les vraies questions: combien de spectateurs fréquentent actuellement les équipements culturels? combien de représentations y donne-t-on? quel sera le nombre de spectateurs dans 5 ans, dans 10 ans, dans 15 ans? quelle sera la part des budgets gouvernementaux consacrés aux subventions à des organismes culturels? quelle proportion ira à la culture dans la collecte de fonds privés? compte tenu des capitaux disponibles, quelles sont les priorités en matière d'investissement culturel? Les réponses à ces questions, les vraies réponses, ne permettent pas dans l'état actuel des choses, d'envisager l'avenir avec optimisme.

Il ne s'agit pas pour autant d'être pessimiste. Il faut plutôt adopter une attitude rationnelle: se demander non pas "qu'est-ce qu'on pourrait construire de neuf?" mais bien "qu'est-ce qu'on peut faire avec ce qui existe déjà?" C'est une conclusion à laquelle l'étude Pluram était déjà arrivée il y a quelques mois. "Il importe, peut-on lire dans ce rapport, d'améliorer les lieux existants plutôt que de construire de nouveaux équipements. Au niveau métropolitain, comme au niveau urbain et de quartier, plusieurs salles offrent des

4.1.2 (suite)

possibilités d'amélioration; mieux vaut investir dans ces salles plutôt que d'aménager de nouvelles infrastructures, d'autant plus que les prévisions démographiques et de consommation incitent à la prudence."

Bref, il s'agit de mieux gérer ce qu'on a.

Cette approche réaliste doit s'appliquer autant aux équipements du secteur public, comme la Place des Arts et les maisons de la culture, qu'aux équipements du secteur para-public comme les salles universitaires. Quant aux équipements du secteur privé qui sont importants et dont la présence accrue est souhaitable, leurs propriétaires ou promoteurs sont forcément soumis aux lois du marché. Ceci dit, une approche réaliste doit aussi tenir compte des griefs mis de l'avant par les utilisateurs actuels de la salle Wilfrid-Pelletier, qu'il s'agisse de l'OSM, de l'Opéra de Montréal, des Grands Ballets canadiens ou des impresarios indépendants.

4.2 Pour la Place des Arts

Le Comité consultatif peut sembler avoir outrepassé son mandat en examinant si attentivement la situation de la Place des Arts. Mais la Place des Arts est au coeur du problème, et aucune proposition, quelle qu'elle soit, ne pourra être réalisée si on ne modifie pas fondamentalement le mode de gestion de la Place des Arts. Par ailleurs, le Comité est conscient que certaines initiatives ont été prises récemment pour apporter des correctifs.

4.2.1 Viser la rentabilité

La Place des Arts doit viser, par toutes les façons possibles, à réduire son déficit du budget de fonctionnement. En 1984-1985, ce déficit atteignait 4 \$ millions, soit 45% du budget. Ceci est inacceptable.

Il faut que la Place des Arts s'engage résolument dans une politique de location plus agressive. Il faut que non seulement la salle Wilfrid-Pelletier, mais aussi la salle Maisonneuve et la salle Port-Royal, visent à être occupées 365 jours par année, et pendant trois périodes par jour. Les utilisateurs doivent vraiment sentir qu'ils en ont pour leur argent et que toutes dépenses inutiles ou superflues sont coupées. Bien sûr, cet objectif ne peut être pleinement atteint, mais tel devrait être l'esprit de travail.

4.2.2 Établir une gestion par objectifs

Toutes les grandes entreprises fonctionnent de cette façon, en se fixant au début de l'exercice financier un certain nombre d'objectifs à atteindre et qui servent en fin d'année, à mesurer la performance. Le Comité consultatif est d'avis que cette pratique n'est pas très répandue à la Place des Arts. On y semble peu soucieux de se dépasser parce qu'on est habitué, année après année, à ce qu'une subvention gouvernementale vienne éponger le déficit.

4.2.3 Une politique de programmation ouverte

La politique de programmation que semble vouloir adopter la Place des Arts, en consacrant la salle Wilfrid-Pelletier en

4.2.3 (suite)

priorité aux trois "grands" - l'OSM, l'Opéra de Montréal et les Grands Ballets canadiens - ne se justifie pas aux yeux du Comité consultatif.

C'est une approche qui apparaît élitiste, en opposant les manifestations culturelles dites "populaires" aux manifestations classiques. Mais c'est surtout une approche qui fait fi des règles du marché, en favorisant les organismes subventionnés et en n'ouvrant pas aussi facilement la salle aux organismes à but lucratif. Si la Place des Arts adopte une politique de location plus active, elle ne pourra évidemment pas accorder un traitement de faveur aux trois institutions. Mais ce qui apparaît primordial, c'est que la Place des Arts doit traiter tous les locataires comme des "clients" (le "client a toujours raison "...) et qu'elle doit faire tous les efforts pour mieux répondre à leurs besoins. Les griefs de l'OSM et de l'Opéra de Montréal sont en grande partie justifiés, et la Place des Arts doit s'en occuper avec vigilance. De même, la Place des Arts doit considérer les producteurs indépendants comme des clients, et de ce fait, tenter de les accommoder. Il devrait d'ailleurs en être ainsi pour tout groupe ou organisme bona fide qui désire louer une salle. En définitive, il n'existe pas de substitut valable pour juger d'une bonne gestion que de le soumettre aux lois du marché.

4.2.4 La dette à long terme

Sur ce sujet, le Comité consultatif a déjà exprimé de sérieuses réserves. L'idéal serait d'effacer complètement la dette à long terme et que la Place des Arts ait dorénavant les coudées franches pour mieux gérer ses opérations. Il semble toutefois

4.2.4 (suite)

que les taux d'intérêt dont bénéficie la Place des Arts sont très avantageux, et qu'il vaut mieux pour le moment continuer le remboursement de la dette.

Le Comité consultatif est d'avis par ailleurs que la Place des Arts doit trouver une autre formule de financement pour assumer les coûts de futurs travaux de construction ou de rénovations. À ce chapitre, il faut être réaliste. La Place des Arts ne générera jamais de revenus suffisants pour payer ses dépenses capitales. La présence de la dette à long terme crée déjà un climat défavorable à une saine gestion, et il ne faudrait pas ajouter davantage à cette dette.

4.2.5 Les conventions de travail

C'est là un sujet extrêmement délicat, mais il est fondamental dans le contexte de rentabilité des opérations. Il apparaît très clair que la Place des Arts devra, d'une façon ou d'une autre, renégocier les conventions en vigueur pour réduire ses coûts de fonctionnement et devenir plus compétitive sur la scène montréalaise et même nationale et internationale.

4.3 Les équipements para-publics

Deux des trois salles universitaires, on a pu le voir, sont remplies à capacité par les activités de leur clientèle d'étudiants et de professeurs, et l'apport d'organismes artistiques de l'extérieur. Dans le cas de la salle Claude-Champagne, la situation est bien différente, et il s'agit justement, en plus, de la salle qui offre le plus grand nombre de sièges et une très bonne acoustique. Ceci apparaît comme un gaspillage, une sous-utilisation malheureuse dans le contexte actuel. L'Université de Montréal doit prendre les mesures

4.3 (suite)

qui s'imposent: accès direct du métro à la salle, agrandissement du stationnement, mise en marché de la salle, etc. pour augmenter le nombre d'utilisateurs et de spectateurs à la salle Claude-Champagne. C'est là un équipement de première qualité qui doit être mieux exploité.

4.4 Les équipements privés

Les salles appartenant au secteur privé ont toujours fonctionné suivant les règles du marché: elles ouvrent ou elles ferment selon les lois de l'offre et de la demande, et peu de propriétaires indépendants peuvent se permettre d'accumuler les déficits. Leur politique de location ne sont pas nécessairement altruistes ...

C'est ainsi que le Théâtre Saint-Denis a été transformé en salle de spectacle parce qu'il était impossible, à ce moment-là, de le démolir pour ériger à sa place un développement immobilier de grande taille. C'est ainsi, de la même façon, que les propriétaires envisagent des travaux de rénovation maintenant que la salle est profitable, et dans la seule optique que les réaménagements rendront la salle encore plus profitable. Ceci dit, le Théâtre Saint-Denis est une salle de grandes dimensions (2312 sièges, rappelons-le), qui a un public d'habituels et qui joue un rôle important sur la scène montréalaise; c'est aussi un lieu qui offre des possibilités de réaménagement très intéressantes, compte tenu des espaces disponibles aux alentours et de la présence des deux autres salles. Les impresarios consultés se disent prêts à utiliser davantage un Saint-Denis rénové, à la condition qu'un plan de mise en marché soit développé afin de briser la barrière psychologique qui semble encore exister pour la clientèle de "l'ouest". Le "nouveau" Saint-Denis pourrait avantageusement remplacer la salle Wilfrid-Pelletier lorsque celle-ci est déjà réservée, d'autant plus que les coûts de production y sont moins élevés qu'à la Place des

4.4 (suite)

Arts. Le Comité consultatif encourage donc la direction du Théâtre Saint-Denis à donner suite à son projet de mini-Place des Arts constitué, elle aussi, de trois salles.

Le Comité consultatif voit aussi d'un bon oeil la construction d'une salle multidisciplinaire de 1200 places, tel que conçue par les promoteurs du "Projet L'Étoile". La vocation que cette salle veut se donner apparaît originale et utile.

4.5 Recommandations

Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif fait les recommandations suivantes:

- 1) la salle de concert de l'OSM n'est pas une priorité pour le moment, et si une nouvelle construction devait en être entreprise, ce ne serait pas pour répondre à un besoin immédiat mais bien à un sentiment de fierté;
- 2) il faut, en priorité, rendre les équipements existants plus adéquats, plus en mesure de répondre aux besoins des utilisateurs, et particulièrement:
 - entreprendre les travaux que propose la Place des Arts pour la salle Wilfrid-Pelletier, soit une scène amovible et des dégagements latéraux de la scène, si une étude coûts/bénéfices qui est en voie d'être complétée se révèle positive et en tenant compte d'une amélioration possible de l'acoustique;
 - inciter les autorités de l'Université de Montréal à prendre les mesures qui s'imposent pour maximaliser l'utilisation de la salle Claude-Champagne;

2) (suite)

- encourager les propriétaires du Théâtre Saint-Denis à donner suite à leur projet de rénovation et de développement d'une mini-Place des Arts;
- prendre acte de la possibilité imminente de la construction d'une salle polyvalente de 1200 sièges à proximité de la Place des Arts;

3) il faut redresser la situation à la Place des Arts et notamment:

- poursuivre l'instauration d'une gestion plus rigoureuse et vigoureuse sur tous les plans;
- adopter un mode de gestion axé sur l'auto-financement plutôt que sur les subventions;
- trouver une nouvelle formule de financement pour les dépenses futures relatives aux réparations majeures ou aux immobilisations au lieu de les imputer à la dette à long terme.

PROJET DE CONSTRUCTION DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

1. HISTORIQUE

L'historique du projet de construction du Musée d'art contemporain de Montréal est intimement lié à l'historique du Musée lui-même:

1.1 Les premières années du Musée

L'origine du Musée d'art contemporain de Montréal coïncide avec la création du ministère des Affaires culturelles du Québec. Dès 1961, en effet, des représentations sont faites auprès du premier ministre titulaire des Affaires culturelles pour que le gouvernement du Québec mette sur pied un musée consacré à l'art contemporain d'ici et d'ailleurs. Ce musée voit le jour en juillet 1965, et il s'installe dans une vaste demeure ancienne: le Château Dufresne, au coin des rues Sherbrooke et Pie IX. C'est un site éloigné du centre-ville, d'autant plus que le métro n'existe pas encore; pourtant, preuve de sa vitalité et de l'intérêt qu'il suscite, le Musée attire au cours de ses premiers huit mois d'existence le nombre incroyable de 98 741 visiteurs.

À la fin d'Expo 67, le gouvernement fédéral offre au gouvernement québécois l'édifice qui avait servi de Galerie d'art pendant l'Exposition universelle, pour qu'il y loge son jeune musée. Malgré les objections et les recommandations contraires du directeur de l'époque, ce sont les considérations financières qui priment et le Musée d'art contemporain déménage à la Cité du Havre. Nous sommes en

1.1 (suite)

février 1968. Aux contraintes budgétaires du Musée s'ajoute alors le problème de l'accessibilité, rendue difficile par les carences de transport en commun entre le centre-ville et la Cité du Havre.

En 1972, une nouvelle directrice entre en fonction, et elle souligne la localisation et l'architecture inadéquates du Musée. À son départ, en 1977, les problèmes restent entiers et la directrice démissionnaire résume ainsi les changements qui s'imposent:

- "1. Le Musée doit déménager au centre-ville. Un accident historique l'a situé à un endroit d'accès difficile. (...)
2. Liée au déménagement, il y a évidemment la question des dimensions du Musée. Il doit être agrandi, il doit pouvoir disposer d'espaces de service adéquats à ses besoins afin de donner le rendement qu'on est en droit d'attendre de lui.
3. Le Musée doit être doté d'une équipe professionnelle suffisamment nombreuse pour arriver à fonctionner avec l'efficacité et l'intensité nécessaires. (...)"

C'est un programme de longue haleine auquel s'attaqueront ses successeurs.

1.2 Le choix d'un site au centre-ville

En 1978, à la demande du ministère des Affaires culturelles, la direction de la Place des Arts étudie la possibilité de construire le nouveau Musée d'art contemporain de Montréal sur son site. Pourquoi envisage-t-on ce site? c'est qu'il est

1.2 (suite)

à cette période question de développer les terrains avoisinants de la Place des Arts et de créer aussi une vaste "cité culturelle". Les architectes de la Place des Arts préparent alors des esquisses où l'on peut voir un édifice de 23 000 mètres carrés, composé de deux bâtiments situés de chaque côté de la salle Wilfrid-Pelletier et reliés entre eux par un corridor longeant le boulevard Maisonneuve. Ce projet est basé sur un programme préliminaire préparé par la directrice du Musée à l'époque. En 1980, cette directrice remet au ministère des Affaires culturelles un rapport volumineux sur la vocation et les besoins du Musée d'art contemporain; c'est de ce rapport que le Ministère s'inspirera éventuellement pour bâtir un programme.

En 1982, le Ministère évalue un certain nombre de sites à partir d'une grille de critères, considérant autant l'accessibilité et l'environnement que les exigences liées au bon fonctionnement d'un musée. Curieusement, le terrain de la Place des Arts comme tel ne fait pas partie des sites examinés. Les sites jugés les plus intéressants en fonction des critères établis sont, par ordre de priorité: le quadrilatère Berri-deMontigny, l'édifice Caron à l'angle des rues Ontario et Bleury, le magasin Valiquette à l'angle des rues Berri et Sainte-Catherine, le terrain situé derrière la Place des Arts à l'angle des rues Président-Kennedy et Jeanne-Mance, et le terrain situé à l'angle des rues Sherbrooke et Saint-Urbain. Le site de la Cité du Havre se classe dernier. Compte tenu de la pondération apportée par le coût d'achat des terrains ou des édifices, ce sont les deux sites adjacents à la Place des Arts qui remportent le plus grand nombre de points et qui retiennent ainsi l'attention.

1.2 (suite)

Pourquoi un troisième site est-il finalement choisi? difficile à dire ... Le mémoire au Cabinet du ministre des Affaires culturelles en date de mars 1983 fait état des économies importantes réalisées par le choix de ce site particulier, parce qu'il permet entre autres de partager plusieurs services entre la Place des Arts et le Musée; mais l'élément déterminant est la formule de financement, soit l'émission d'obligations par la Société de la Place des Arts, qui a l'avantage de maintenir une unité d'exploitation à la Place des Arts et d'éviter au gouvernement des déboursés immédiats de 12 \$ millions.

Quoi qu'il en soit, les jeux sont faits: en septembre 1983, le gouvernement annonce que le Musée d'art contemporain sera construit sur le coin sud-ouest du site de la Place des Arts. Il est prévu que le maître d'oeuvre de la construction sera le ministère des Travaux publics - la Société immobilière du Québec n'est pas encore formée - et le client est le ministère des Affaires culturelles.

1.3 La participation du Musée à l'élaboration du projet de construction

En décembre 1983, le ministère des Travaux publics et le ministère des Affaires culturelles lancent un concours d'architecture ouvert à tous les architectes québécois; le directeur du Musée fait partie du jury chargé de choisir un gagnant. Quelques semaines plus tard, la loi créant la Corporation du Musée d'art contemporain de Montréal est adoptée. Mais ce n'est que plusieurs mois plus tard, à la fin

1.3 (suite)

de l'été 1984, que le premier Conseil d'administration se réunira et que les pouvoirs seront vraiment transférés du ministère des Affaires culturelles au Conseil d'administration.

Entretemps, le concours architectural, le programme préliminaire, le choix d'un projet gagnant, le programme de construction, les négociations avec la Place des Arts, toutes ces étapes capitales du développement du projet sont franchies sans que les représentants du Musée y participent de façon significative et décisive. À l'occasion de ses premières réunions, le Conseil d'administration exprime certaines réserves et insatisfactions - en vain. Même après la signature du protocole d'entente entre la Corporation du Musée et le ministère des Affaires culturelles sur le projet de construction, en mars 1985, il semble que la participation des représentants du Musée n'ait pas été encouragée: ceux-ci ne sont pas perçus comme des propriétaires, ni même des locataires, mais plutôt comme des personnes-ressources pouvant répondre aux questions s'il y a lieu.

Il faut préciser à la défense du ministère des Affaires culturelles que le Musée connaît, au cours de l'année 1985, plusieurs changements administratifs tant au niveau du directeur qu'au niveau du Conseil et de son président.

Le projet de construction se développe donc selon les plans et devis et l'échéancier prévus, et les dirigeants du Musée sont de plus en plus insatisfaits. Le 30 janvier 1986, le nouveau président écrit à la ministre des Affaires culturelles pour lui demander de réexaminer le projet architectural; le Conseil, dit-il, a analysé le projet et conclut que "tel que conçu, il ne répond pas adéquatement aux besoins spécifiques du Musée".

1.4 Création du Comité consultatif

La Ministre décrète alors un moratoire sur la construction du Musée le 4 février 1986, et confie au Comité consultatif le mandat de "réévaluer les plans d'aménagement et de localisation dans le sens des critiques soulevées par les responsables du Musée et de proposer, s'il y a lieu, de nouvelles propositions". Les activités du Comité consultatif, dans un premier temps, consistent à rencontrer les principaux intervenants, représentants du ministère des Affaires culturelles et du Musée, à colliger l'information, pour constater que le projet de construction d'un nouveau musée semble en fait être "l'affaire" du Ministère. Le Musée, de son côté, met en place un sous-comité du Conseil pour étudier toute la question. Ce groupe de travail fait réaliser une enquête sur la clientèle actuelle et potentielle du Musée ainsi qu'une étude d'implantation en fonction de cette clientèle; il engage des consultants pour analyser le programme architectural proposé et les besoins réels du Musée et finalement organise des audiences publiques.

Il est décidé d'attendre les résultats des études mise en marche par le Musée pour tirer d'autres conclusions, mais les consultations du Musée se poursuivent parallèlement.

1.5 Mémoire du Musée d'art contemporain et audiences publiques

Au début d'août, le Musée d'art contemporain remet au Comité consultatif un volumineux mémoire, de qualité, mémoire que le Comité s'empresse de rendre public afin de lancer le débat.

1.5 (suite)

Nous aurons l'occasion, au chapitre suivant de revenir plus en détails sur le contenu de ce rapport. Qu'il suffise pour le moment d'en mentionner les grandes lignes: comparés au nouveau programme élaboré par le Musée, les plans du projet de construction apparaissent maintenant inadéquats, évidemment, tant au niveau quantitatif que qualitatif, et le Musée, qui veut devenir maître d'oeuvre du projet de relocalisation, demande l'autorisation d'entreprendre les études et négociations nécessaires pour élaborer un nouveau projet plus adéquat.

Le Comité consultatif, quant à lui, est amené à soulever d'autres points qui lui apparaissent prioritaires, comme l'intérêt pour le Musée d'être plus autonome, plus indépendant du ministère des Affaires culturelles, ou l'importance pour le Musée d'être non seulement le dépositaire d'une collection mais aussi un laboratoire de création - tout ceci dans le but de faire de Montréal le centre d'art contemporain au pays. Ces questions sont discutées avec de nombreux intervenants, publiquement et privément; elles seront aussi au coeur des audiences publiques, qui ont lieu les 15 et 16 septembre 1986.

Moins de dix mémoires seront présentés aux audiences publiques. Cette faible participation s'explique, comme dans le cas de la salle de l'OSM, parce que les intéressés avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer, soit en mai 1986, lors des audiences publiques organisées par le Musée (1), et que certains intervenants ont préféré rencontrer le Comité consultatif en privé.

(1) Il est à noter, ici aussi, que le Comité a pris connaissance des mémoires présentés à ce moment.

1.6 Problématique

Suite aux audiences publiques et à l'analyse des différents mémoires, dont celui préparé par le Musée d'art contemporain, il s'agit maintenant pour le Comité consultatif de déterminer deux choses:

- a) les conclusions auxquelles le Musée est arrivé sont-elles valables, et
- b) n'y a-t-il pas d'autres considérations qui peuvent modifier ou pondérer ces conclusions?

2. "ÉVALUATION DES PLANS ACTUELS D'AMÉNAGEMENT ET DE RELOCALISATION"

Comme ce sont les autorités du Musée d'art contemporain qui ont demandé à la Ministre, en janvier dernier, de suspendre la construction du nouveau musée, il est important de connaître le plus précisément possible les arguments invoqués par le Musée dans sa critique du projet actuel.

2.1 Les conclusions du Musée

Les critiques du Musée visent l'aménagement proposé, c'est-à-dire les plans conçus par la firme gagnante du concours d'architecture, - et que nous appellerons désormais "le Projet" (1) - ainsi que la localisation, c'est-à-dire le choix du terrain situé au coin sud-ouest du site de la Place des Arts. Le Musée propose de nouveaux aménagements et de nouveaux emplacements.

(1) Nous employons la majuscule pour identifier ici, comme partout ailleurs dans le texte, le projet des architectes Jodoin, Lamarre, Pratte, selon les plans disponibles en date de novembre 1985.

2.1.1 Les espaces proposés sont trop petits

Pour établir les besoins d'espace du Musée d'art contemporain de Montréal, le groupe de travail a élaboré une esquisse de programme avec le concours du personnel du Musée, et tenant compte de chaque fonction: lieux publics généraux, espaces d'exposition, centre de documentation, centre audio-visuel et photographie, réserves, services techniques, locaux administratifs. Il ne s'agit évidemment pas d'un programme fonctionnel détaillé; celui-ci précédera immédiatement la commande architecturale. Mais le programme conçu par le Musée, aussi préliminaire qu'il soit, semble mieux convenir aux véritables exigences du Musée que celui qui avait été préparé par le ministère des Affaires culturelles, en 1983, et sur lequel les architectes avaient basé leur proposition.

Il n'y a qu'au chapitre des lieux publics généraux que le Musée considère les espaces du Projet comme étant adéquats - plus qu'adéquats, faut-il préciser, parce que le hall prévu, avec une superficie de 443 mètres carrés, lui semble inutilement grand et complexe. Tous les autres espaces apparaissent trop petits pour répondre aux besoins du Musée.

Les espaces d'exposition surtout sont sévèrement critiqués. À la Cité du Havre, le Musée dispose en tout et pour tout de 1200 mètres carrés pour les expositions; il doit consacrer ces espaces aux seules expositions temporaires et garder sa collection permanente dans des entrepôts. Le Projet compte 1845 mètres carrés, dont 395 mètres carrés pour les expositions temporaires; à ces superficies, s'ajoutent les 745 mètres carrés du Centre d'expression contemporaine qui peuvent éventuellement être utilisés pour des expositions. Donc, un

2.1.1 (suite)

total de 2590 mètres carrés. Le Musée, de son côté, évalue ses besoins à 2650 mètres carrés d'espace d'exposition et souhaite une salle polyvalente plus petite, soit de 525 mètres carrés, pour un total de 3175 mètres carrés. Il ne s'agit donc pas uniquement de réclamer plus d'espace, mais aussi de le répartir différemment entre diverses fonctions. La majorité des intervenants partagent ces critiques du Musée quant aux espaces d'exposition.

En ce qui concerne le centre de documentation, le Projet propose 335 mètres carrés alors que le Musée réclame 600 mètres carrés. Notons en passant que la bibliothèque du Musée des Beaux-Arts de Montréal a une superficie de 428 mètres carrés et peut accueillir 24 personnes assises, et que le futur Centre canadien d'architecture consacre 643 mètres carrés à la bibliothèque et au centre de documentation qui pourront asseoir 58 utilisateurs. Pour le centre audio-visuel et de photographie, les besoins du Musée sont évalués à 190 mètres carrés alors que le Projet n'offre que 155 mètres carrés.

Au niveau des réserves, le Projet ne prévoit que 390 mètres carrés, parce qu'il est alors envisagé que les collections existantes seront entreposées à l'extérieur, fort probablement dans l'édifice de la Cité du Havre. Le Musée, au contraire, demande que les réserves soient entreposées sur place et exige à cet effet 1500 mètres carrés. Il souhaite également pouvoir disposer de 1500 mètres carrés supplémentaires, à l'extérieur du musée.

L'ensemble des besoins pour les services techniques (expédition et réception des oeuvres, emballage et déballage, atelier de

2.1.1 (suite)

menuiserie, dépôts de caisses, préparation des expositions, restauration et encadrement, etc.) s'établit à 1733 mètres carrés, par comparaison avec 955 mètres carrés dans le Projet. Enfin, les exigences au niveau des locaux administratifs tiennent compte de l'augmentation du personnel du Musée et se chiffrent à 1270 mètres carrés; le Projet ne réserve que 873 mètres carrés à ces fonctions.

Cette analyse du programme fonctionnel amène le Musée à conclure sans ambages que les espaces proposés sont trop petits, et que les besoins du Musée exigent un déploiement des espaces considérablement différent. D'autre part, le Musée pense qu'il est possible d'économiser sur certains espaces, particulièrement les circulations, et qu'on pourrait ainsi répondre aux besoins du Musée dans un immeuble de taille sensiblement équivalente à celui qui est proposé. Il est vrai en effet que le rapport superficies nettes/superficies brutes du Projet est de seulement 60%; selon l'évaluation du Musée, il serait possible avec une planification plus serrée d'établir ce rapport à 75%, ce qui permettrait de récupérer quelque 1500 mètres carrés par rapport à la disposition spatiale du Projet. C'est en se basant sur ces données spéculatives que le Musée croit pouvoir construire un immeuble adéquat à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire prévue.

2.1.2 Le site proposé ne convient pas

Mais il est essentiel pour cela de modifier la localisation du bâtiment, le site choisi présentant des contraintes astreignantes et qu'on ne peut contourner.

2.1.2 (suite)

Le Musée aborde dans son étude les contraintes imposées par le concours d'architecture:

- "a) retrait par rapport à la rue Sainte-Catherine, imposé par l'exigence d'obstruer au minimum la rue sur la colonnade de la salle Wilfrid-Pelletier, spécialement à partir de l'intersection Sainte-Catherine et Jeanne-Mance, et l'utilisation au maximum de 6500 mètres carrés de superficie du sol du "parc" situé à cette intersection;
- b) distance minimum de 20 mètres carrés continue et parallèle à la face extérieure de la colonnade de la salle Wilfrid-Pelletier."

La superficie d'implantation qui en résulte est nettement insuffisante; en fait, sur un terrain disponible de 7 000 mètres carrés, seulement 25%, soit 1750 mètres carrés, peuvent être utilisés pour construire le Musée. Ceci impose de plus des choix architecturaux (hauteur des salles d'exposition, par exemple) qui ne répondent pas aux besoins du Musée. Enfin, la possibilité d'aménager des jardins de sculptures directement sous le gardiennage du Musée est, à toutes fins pratiques, éliminée.

Une autre contrainte majeure, soulignée celle-ci par les architectes même du Projet lors des audiences publiques, est qu'une grande partie du Musée est construite sur une structure existante, celle du garage de la Place des Arts, et qu'il faudra toujours tenir compte de l'emplacement des colonnes portantes. (C'est pour cette raison, par exemple, que dans le Projet on se retrouve avec une colonne au milieu du Centre d'expression contemporaine.) Une deuxième contrainte identifiée par les architectes est l'accès véhiculaire existant et les quais de déchargement sur la rue Jeanne-Mance, ce qui crée un problème d'interrelation entre l'arrière et le devant de l'édifice.

2.1.2 (suite)

Et finalement, cet emplacement spécifique est si totalement circonscrit qu'il élimine toute possibilité d'expansion. Ceci est apparu clairement à tous les intervenants, qu'il s'agisse des architectes du Projet, des représentants du ministère des Affaires culturelles ou de ceux du Musée d'art contemporain.

2.1.3 D'autres localisations doivent être étudiées

À la lumière de ces considérations, les autorités du Musée rejettent la localisation spécifiquement imposée dans le quadrilatère de la Place des Arts et en proposent d'autres.

Une première suggestion consiste à utiliser la totalité du coin sud-ouest du site de la Place des Arts. Selon le Musée, le potentiel d'espace constructible disponible dans le quadrilatère, sans contrainte de recul par rapport à la rue Sainte-Catherine, et le potentiel d'espaces extérieurs considérables qu'offrent les toitures des garages à l'est comme à l'ouest de la salle Wilfrid-Pelletier sont amplement suffisants pour assurer la réalisation du programme fonctionnel révisé. Cette alternative implique évidemment l'élimination des espaces verts qui se trouvent présentement au sud-ouest de la Place des Arts. Le Musée souhaite étudier une telle option conjointement avec la Place des Arts, et demande l'autorisation d'initier des négociations à cet effet.

Le Musée retient aussi deux autres emplacements au centre-ville: l'arrondissement du Musée des Beaux-Arts de Montréal, qui inclut l'Université Concordia, le Centre canadien d'architecture et un regroupement de galeries d'art et de

2.1.3 (suite)

boutiques haut de gamme; ainsi que l'arrondissement Berri-de Montigny, qui rapprocherait le Musée d'art contemporain de l'UQAM et de l'axe de la rue Saint-Denis où se situent plusieurs galeries d'art contemporain.

Par ailleurs, le Musée considère comme moins intéressants d'autres emplacements tels les environs de la Place Bonaventure et du Palais des congrès, et même l'arrondissement du Vieux-Montréal; selon une étude de localisation réalisée par la firme Pluram, ces deux sites offrent des prévisions de fréquentation moins importantes.

En conclusion, déclare le Musée dans son mémoire, "trois possibilités méritent une étude et des négociations plus poussées:

- . une association avec la Place des Arts, aux conditions énoncées et en particulier avec la possibilité de s'inscrire dans un nouveau plan d'ensemble audacieux pour tout le quadrilatère dans le sens même d'un projet de "cité culturelle";
- . une localisation aux environs de la station de métro Berri-de Montigny, si des associés possibles (Université du Québec à Montréal, Orchestre symphonique de Montréal, etc.) manifestent éventuellement un intérêt;
- . une association avec le Musée des Beaux-Arts de Montréal, à des conditions à définir et dans le respect et l'identité des deux institutions."

2.2 Considérations additionnelles

Avant de poursuivre l'évaluation des plans actuels d'aménagement et de relocalisation, il convient de faire ressortir un certain nombre de considérations qui peuvent jeter un éclairage nouveau sur la situation.

2.2.1 Mission et orientations du Musée

Il faut prendre pour acquis la mission et les orientations que se sont fixées le Musée d'art contemporain de Montréal. Dans le cadre de cette remise en question du projet de construction, le Musée a eu l'occasion d'y réfléchir, de consulter de nombreux intervenants, et d'adopter des politiques qui orienteront ses activités pour plusieurs années à venir.

À première vue, il semble paradoxal de lier la notion de contemporanéité et la fonction strictement muséale; il est vrai qu'on s'accommode plus facilement des termes "musée d'art moderne" ou "centre d'art contemporain" que de celui de "musée d'art contemporain". Mais le Musée veut se définir de façon entière et nouvelle en jouant un double rôle, à la fois comme gardien du patrimoine artistique collectif et comme promoteur des oeuvres d'art les plus actuelles. La loi québécoise sur les musées nationaux, sanctionnée en décembre 1983, a selon le Musée non seulement confirmé cette double mission mais a également consacré le principe de son autonomie. (Nous aurons l'occasion d'aborder plus en détail cette question d'autonomie.)

Le Musée s'est donc fixé une double mission: d'une part, acquérir et conserver une collection représentative des oeuvres des artistes contemporains d'ici et d'ailleurs, d'autre part, promouvoir la production actuelle en art contemporain. En conséquence, il doit disposer des espaces et des ressources nécessaires pour exposer sa collection, l'accroître et la diffuser, et aussi pour promouvoir la création et l'expression,

2.2.1 (suite)

confronter la production artistique canadienne et internationale. Ceci suppose des espaces adéquats, suffisamment grands. Ceci suppose également un emplacement qui permette éventuellement au Musée de s'agrandir, si sa collection de plus en plus large l'exige.

Bref, les possibilités d'expansion du site et des aménagements capables de répondre aux besoins actuels apparaissent au Comité consultatif comme étant des pré-requis essentiels.

2.2.2 Clientèles actuelle et potentielle du Musée

Il est intéressant également de considérer les conclusions de deux études entreprises l'été dernier par le Musée; la première est une étude-maison concernant la clientèle actuelle, et la seconde, réalisée par Pluram, porte sur les "comportements, attentes et besoins des clientèles actuelle et potentielle".

L'étude-maison, qui a rejoint 400 visiteurs du Musée, fait ressortir les données suivantes: la clientèle actuelle est plutôt jeune (entre 15 et 34 ans), elle est francophone dans une proportion de 77%, son revenu familial annuel est généralement inférieur à 34 999 \$ (64%), il s'agit de personnes ayant complété des études universitaires (68%) et habitant Montréal (70%). Il faut souligner que ces visiteurs ont l'habitude de fréquenter des musées et des galeries d'art, et que 63% d'entre eux viendraient plus souvent au Musée d'art contemporain s'il était situé au centre-ville de Montréal.

2.2.2 (suite)

L'analyse de Pluram est basée sur 610 entrevues téléphoniques complétées auprès d'abonnés de Montréal et sur des entrevues de groupes réalisées à Montréal et ailleurs en province (Shawinigan, Sherbrooke, Val d'Or, Québec). Le croisement de deux indices - l'indice de participation à différentes activités culturelles et l'indice de sensibilité à l'art contemporain - a permis de dégager quatre catégories de clientèle:

- . les initiés (25% de la population montréalaise)
- . les intéressés (18%)
- . les influençables (33%)
- . les insensibles (25%)

Le sondage téléphonique démontre que la visite d'un musée constitue une activité qui origine de la maison; très peu de personnes (11%) déclarent fréquenter un musée au moment de leur travail ou d'une autre activité de loisir. D'autre part, la majorité des gens (59%) se rendent à un musée en automobile, et accordent donc beaucoup d'importance à la disponibilité d'espaces de stationnements. On constate de plus que, même parmi la clientèle des "initiés" et des "intéressés", très peu de personnes fréquentent le Musée d'art contemporain; ce comportement vaut également pour les visiteurs qui viennent des régions. Cette faible fréquentation serait due à l'accessibilité difficile du site actuel, et à la faible visibilité du Musée au plan de l'information et du contenu.

Par contre, il est clair que l'art contemporain, en général, n'attire pas une clientèle importante et que le Musée, principalement à cause de sa difficile accessibilité, est peu fréquenté. Mais un fait nous rend perplexe. Le Musée a aussi

2.2.2 (suite)

connu des heures de gloire. Qu'on pense à l'exposition "Dinner Party", de Judy Chicago, qui a attiré en 1982 plus de 80 000 visiteurs venant de partout, même en autobus nolisés! À la défense du site de la Cité du Havre, on peut souligner que les centres d'art contemporain reçoivent rarement un grand nombre de visiteurs. Le Centre international d'art contemporain de Montréal, avec son exposition "Lumières" sera heureux s'il attire plus de 30 000 visiteurs en 100 jours, et ce dans un endroit accessible, au coeur de la ville. De même la biennale de Venise (112 000 visiteurs en trois mois en 1984) et celle de Paris (100 000 visiteurs en six semaines en 1985) sont davantage des manifestations de prestige que d'attraction populaire.

Faut-il prendre pour acquis que l'art contemporain demeure largement incompris et que l'élément primordial pour augmenter sa clientèle réside d'abord et avant tout dans une bonne programmation soutenue par une bonne publicité?

2.2.3 Évaluation du site actuel de la Cité du Havre

À cet effet, même si cela paraît paradoxal et surprenant à première vue, le Comité consultatif tient à souligner les qualités du site de la Cité du Havre qui, jusqu'à récemment, n'avait malheureusement jamais été mis en valeur.

Admettons au départ que ce musée manque d'espace, est dépourvu de services adéquats, voire même essentiels comme un espace pour les réserves, et ainsi de suite. Il serait situé ailleurs qu'on lui ferait les mêmes reproches. D'où la nécessité de construire. Ceci étant dit, tenons-nous en à la question du site.

2.2.3 (suite)

Il s'agit d'un site enchanteur, où la vue sur le fleuve et le parc avoisinant peuvent être avantageusement exploités. Si l'on considère que la grande majorité des visiteurs font de la visite au musée une activité planifiée et qu'ils s'y rendent majoritairement en automobile, la Cité du Havre est accessible par plusieurs routes: venant de la Rive-Sud, par le Pont Champlain et l'autoroute Bonaventure; venant de l'ouest, par la rue Mill ou par les autoroutes Ville-Marie et Bonaventure; venant de l'est, par le Pont Jacques-Cartier, l'île Sainte-Hélène et le boulevard Pierre-Dupuy. En somme, en dix minutes, en dehors des heures de pointe, l'automobiliste - qui constitue, rappelons-le, 60% de la clientèle des musées - se retrouve soit complètement à l'ouest de la ville, à l'est, au centre-ville ou sur la Rive-Sud. Et le stationnement y est gratuit ... La Cité du Havre pourrait facilement être reliée aux stations de métro par un meilleur service d'autobus; et en fait, elle l'est aujourd'hui grâce à un service d'autobus privé et gratuit pour l'utilisateur - il aura fallu 18 ans et une relocalisation possible pour régler ce problème! Depuis l'an dernier, un petit bateau fait même la navette, pendant la belle saison, entre le Vieux-Port et la Cité du Havre.

Les espaces n'y sont pas limités. Un jardin, un parc de sculptures pourrait y être aménagé sans aucune contrainte. Et davantage, l'espace pourrait être réservé en vue de la construction éventuelle d'ateliers et de lofts pour les artistes d'ici ou des artistes étrangers en stage. Enfin, l'édifice est neutre sur le plan architectural; il n'entre donc pas en conflit avec une éventuelle construction.

2.2.3 (suite)

Le Comité consultatif est conscient que le site de la Cité du Havre, considéré selon les critères de localisation établis en 1983, ne faisait pas bonne figure parmi tous les autres. Mais ces critères et leur application faisaient appel à plusieurs attitudes psychologiques ancrées dans les esprits. Les choses évoluent toutefois, elles changent. La Cité du Havre est appelée à se développer au cours des prochaines années avec l'ouverture récente du Parc de la Cité du Havre, l'ouverture du boulevard Pierre-Dupuy la reliant au pont Jacques-Cartier, l'aménagement de l'Expo-théâtre en studio de cinéma, la construction d'un nouveau complexe domiciliaire, la réouverture du canal Lachine, etc. Il est ironique que le Musée d'art contemporain doive abandonner les lieux juste au moment où ils deviennent intéressants, et au moment où le Musée pourrait être un centre d'attraction jouant le rôle de catalyseur.

L'accessibilité constitue-t-elle un facteur si déterminant? Le guide Michelin utilise l'expression: "Vaut le détour ...". Plusieurs musées d'art contemporain l'ont compris et se sont installés en dehors du centre-ville ou en banlieue. C'est le cas du musée à Mönchengladbach, près de Cologne, du Castillo Di Rivoli près de Turin, de Bordeaux, Los Angeles, Saatchi à Londres, et de plusieurs musées au Japon où l'on préfère un cadre champêtre.

Quoi qu'il en soit, il faudra réfléchir à l'utilisation de l'édifice qui abrite actuellement le Musée. Ce dernier, dans le mémoire qu'il a préparé, n'en fait aucun cas. Plus encore, à l'occasion des audiences publiques, le président du Conseil d'administration a dénoncé le mauvais état dans lequel se trouverait l'immeuble. Ce sont des choses qu'il importe de vérifier plus à fond.

2.2.4 La performance actuelle du Musée

L'analyse de clientèle a fait ressortir que le Musée était peu fréquenté parce qu'il est situé dans un endroit difficilement accessible, mais elle a aussi fait ressortir sa faible visibilité au plan de l'information et du contenu - comme nous l'avons mentionné plus haut - ainsi que l'urgence de rendre le Musée beaucoup plus visible sur un plan sociétal. Plusieurs visiteurs interrogés ont insisté sur le peu d'efforts que semble faire le Musée pour mieux se faire connaître; la publicité et le marketing sont jugés "pas assez agressifs" et insuffisants pour rejoindre le public le plus large possible.

Les groupes et individus rencontrés par le Comité consultatif ont fait état, eux aussi, de ce qu'on pourrait appeler le manque d'initiative et de leadership du Musée. Ces intervenants ont souhaité que le Musée adopte une stratégie de développement et qu'il joue désormais un rôle moteur sur la scène montréalaise et canadienne. On souhaite surtout que le Musée s'internationalise, qu'il aide les artistes d'ici à se faire connaître à l'étranger et qu'il accueille ici les événements d'envergure internationale.

Les témoignages, tant des artistes, des propriétaires de galeries d'art, des directeurs de revues que des collectionneurs et des enseignants sont unanimes à cet effet: le Musée d'art contemporain de Montréal doit être la locomotive, doit canaliser et supporter les efforts de tous pour que Montréal devienne le Centre d'art contemporain au Canada. C'est là un rôle que le Musée ne semble pas avoir joué dans le passé, n'est pas prêt à accepter pleinement pour le moment, mais qu'il ne refuse pas pour l'avenir.

2.2.5 L'autonomie relative du Musée

Ceci nous amène précisément à aborder le problème crucial de l'indépendance du Musée. C'est une question que le Comité consultatif a soulevée auprès des autorités du Musée et auprès de la majorité des intervenants, plus particulièrement les artistes et les propriétaires de galerie d'art. Tous les intervenants, tous sauf un, le Musée lui-même, souhaitent que le Musée soit autonome et qu'il ne dépende plus exclusivement du ministère des Affaires culturelles. On pourrait parler de "privatisation" du Musée, si ce mot ne faisait pas si peur au public dans le contexte politique actuel ...

Actuellement, et ce depuis le 22 décembre 1983, le Musée est une Société d'État dirigée par un Conseil d'administration, selon la Loi sur les musées nationaux. Son financement est assuré entièrement par le ministère des Affaires culturelles. Le Comité consultatif est d'avis que cette dépendance est néfaste et paralysante. Ce que le Musée gagne en sécurité, il le perd en liberté. Il serait plutôt souhaitable de multiplier les sources de financement, de conserver bien sûr celle qui provient du ministère des Affaires culturelles, mais d'aller puiser aux autres sources disponibles: gouvernements fédéral, régional et municipal, secteur privé. C'est de cette façon d'ailleurs que fonctionne le Musée des Beaux-Arts de Montréal, et il ne s'en porte pas plus mal. Les représentants du Musée ont exprimé quelques réserves face à cette proposition, mais elle apparaît primordiale si l'on veut que le Musée soit un véritable leader.

2.2.6 Budget de construction disponible

En 1983, lorsque le ministère des Affaires culturelles annonce la construction d'un nouveau musée, on évalue le coût des

2.2.6 (suite)

travaux de construction et de l'aménagement à 11 \$ millions, et les honoraires des professionnels à 1 \$ million, pour un grand total de 12 \$ millions. En juin 1985, le gouvernement du Québec accepte d'augmenter le budget à 20 \$ millions, compte tenu que des plans complétés permettent maintenant d'estimer les coûts de construction de façon plus précise. La ministre des Affaires culturelles, en confiant au Comité consultatif le mandat d'évaluer le projet de construction en cours, a été catégorique: l'enveloppe budgétaire est de 20 \$ millions, tout compris. Le Musée allègue dans son mémoire qu'il est possible de construire un immeuble qui corresponde à ses besoins à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire prévue. Précisons toutefois qu'en réponse aux questions du Comité consultatif, le président du Conseil d'administration du Musée a admis que le "respect d'un budget de 20 \$ millions (en dollars constants 1985) ne comprend pas les équipements, les aménagements et le déménagement non plus que l'aménagement de jardins de sculptures".

La question se pose: est-il possible de réconcilier l'enveloppe budgétaire avec le projet préparé par le Musée? Les avis à ce sujet sont partagés. Le représentant du ministère des Affaires culturelles, chargé du projet de construction du Musée depuis les débuts, a déclaré au Comité consultatif que des dépassements de budget variant de 1,5 \$ à 2 \$ millions étaient prévisibles. Ceci a d'ailleurs été confirmé par les architectes du projet; il semble que, suite à une erreur des estimateurs qui avaient oublié le pourcentage de contingences, le budget de construction devait être augmenté d'environ 1 \$ million. Il fallait donc s'attendre à une augmentation proportionnelle du budget total ou à une coupure dans le projet. En plus, une contingence technique,

2.2.6 (suite)

imprévisible au stage des travaux préparatoires, pouvait ajouter un autre million de dollars. Les architectes du projet doutent aussi que le rapport surfaces brutes/surfaces nettes puisse être autant amélioré que le Musée le prétend, et les membres du Comité partagent cet avis. Ceci signifie qu'il ne suffira pas de réaménager les superficies mais bien qu'il faudra prévoir des superficies additionnelles, entraînant ipso facto des coûts additionnels. Pour toutes ces raisons, il est évident que le budget de 20 \$ millions ne saurait être respecté, quel que soit le programme choisi, l'ancien ou le nouveau.

D'autre part il est clair, à l'automne 1986, que le gouvernement québécois n'est pas disposé à investir plus de 20 \$ millions dans la construction d'un nouveau Musée d'art contemporain. C'est là une considération majeure dont il faudra tenir compte au moment de formuler des propositions.

3. "FORMULATION DE NOUVELLES PROPOSITIONS"

Il est temps maintenant d'aborder les suggestions qu'inspirent au Comité consultatif les paragraphes qui précèdent.

3.1 Montréal, LE centre d'art contemporain au pays

Il existe à Montréal tous les éléments requis pour que la ville devienne le centre d'art contemporain au Canada. Au départ, nous avons le seul musée au Canada qui soit consacré exclusivement à l'art contemporain; on trouve des collections importantes d'art contemporain ailleurs, dans d'autres musées canadiens, mais nulle part y a-t-il un lieu réservé à la conservation et la diffusion de l'art contemporain. Donc, un

3.1 (suite)

avantage incontestable. Nous avons aussi les artistes, les créateurs; les galeries, les centres d'exposition, des galeries parallèles qui font une large part à l'art contemporain; les "multiplicateurs", comme les directeurs de revues d'art, les critiques, les professeurs aux niveaux collégial et universitaire, les organisateurs d'événements ponctuels; les collectionneurs, privés ou corporatifs qui n'hésitent pas à investir dans l'achat d'oeuvres d'art contemporain. Et un public réceptif, qui ne demande qu'à être informé, invité, séduit, comme il a su le démontrer lors d'Expo 67. Tous les facteurs sont là pour que se crée à Montréal une force d'attraction et d'action telle que la ville soit reconnue, sur le plan national autant que sur le plan international, comme le centre d'art contemporain au Canada. D'ailleurs, la situation géographique de Montréal, à mi-chemin entre l'Europe et les États-Unis, devrait favoriser encore davantage ce rayonnement.

Bref, nous sommes dans une situation privilégiée pour consolider notre vocation dans ce domaine. Nous n'enlevons rien à qui que ce soit. Ce que nous réclamons, c'est de consacrer Montréal comme le centre de l'art contemporain. Le temps est propice de le faire. Toronto, dont les galeries commerciales connaissent une activité accrue, et Ottawa qui, par le biais de la Banque d'oeuvres d'art et du Musée des Beaux-Arts du Canada (la Galerie nationale), possède la plus importante collection d'art contemporain, ces deux villes pourraient l'une et l'autre avoir des ambitions semblables, c'est évident.

Tout ceci peut paraître un plaidoyer. De fait, ça l'est. Plaidoyer en faveur de Montréal qui s'attire la reconnaissance internationale et accueille les visiteurs et les artistes

3.1 (suite)

étrangers, de passage ou à l'occasion d'un stage; plaider pour les artistes de chez-nous et des autres provinces qui se retrouvent plus confiants parce que plus encouragés; plaider en faveur des propriétaires de galeries qui bénéficient des activités commerciales accrues. Ainsi, deux objectifs recherchés sont atteints du même coup: une vie artistique et culturelle plus intense qui engendre des retombées économiques importantes.

Le rôle du Musée d'art contemporain est capital en ce sens. Il doit être le moteur, la locomotive, qui assure la synergie entre tous les éléments. Claude Gosselin, Guido Molinari, Chantal Pontbriand, Michel Tétreault, pour n'en nommer que quelques-uns, nous l'ont dit et répété.

3.2 Pour l'indépendance du Musée

L'indépendance du Musée apparaît fondamentale au Comité consultatif pour lui permettre d'assumer pleinement son rôle de leader.

Cette indépendance est essentielle d'abord parce qu'elle assure au Musée des sources de financement multiples. Non seulement le Musée pourra-t-il bénéficier des subventions du ministère des Affaires culturelles du Québec, mais il pourra aussi en réclamer au ministère des Communications et au Conseil des arts d'Ottawa ainsi qu'au Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal. Il pourra surtout faire appel à la générosité du public et des grandes, petites et moyennes entreprises. Tant que le Musée sera entièrement subventionné par Québec, il apparaît illusoire d'entreprendre une collecte de fonds auprès du secteur privé. Dans l'opinion publique, le Musée est

3.2 (suite)

"l'affaire" du gouvernement québécois, alors qu'il paye. Il serait "l'affaire" exclusive de tout autre gouvernement que la réaction serait la même. Pourquoi contribuer financièrement à un organisme gouvernemental? C'est d'ailleurs tellement le cas qu'on trouve tout à fait normal que l'accès au Musée soit gratuit - il s'agit probablement d'un des seuls musées en Amérique du Nord à ne pas exiger de droit d'entrée. (À ce sujet, et en passant, le Comité consultatif est d'avis que le Musée devrait reviser sa position de gratuité d'accès et percevoir des droits d'entrée dans un avenir prochain.)

L'indépendance du Musée signifie aussi qu'il a le libre choix de ses partenaires. S'il peut convaincre la Place des Arts, l'Université du Québec à Montréal ou l'OSM de collaborer à la construction d'un projet commun, il n'a pas d'autorisation à demander à qui que ce soit. De même, il peut négocier directement avec le gouvernement fédéral pour avoir, par exemple, accès à la Banque d'oeuvres d'art du Conseil des arts du Canada: ici non plus, pas de permissions à demander. Cette plus grande liberté se refléterait évidemment sur le plan du rayonnement international, où les échanges avec des artistes et des musées étrangers n'auraient pas besoin de bénédiction paternelle ...

Mais ce qui est plus important sans doute, c'est que l'indépendance du Musée lui apporterait, en même temps que la liberté, le goût du risque - l'envie d'innover, d'initier, d'oser - toutes aspirations qu'étouffent la bureaucratie et l'état de sécurité et de léthargie qu'elle engendre.

3.3 Pour un musée-collection ET pour un musée-laboratoire

Le Musée a insisté dans son mémoire sur l'importance qu'il accordait à sa collection et à ses activités d'acquisition et de conservation. Il semble que cet aspect de sa mission n'avait jamais été considéré comme prioritaire par le ministère des Affaires culturelles, ce que démontre en effet la répartition des espaces dans le projet de construction en cours. Le Musée réclame à juste titre des espaces d'exposition pour la collection permanente qui soient plus grands, et des réserves qui soient aussi suffisamment grandes pour accueillir le trop-plein des espaces d'exposition. C'est pour cette raison aussi que la majorité des intervenants ont exigé un site qui offre des possibilités d'expansion.

Très bien. Mais un musée, comme l'a expliqué dans un mémoire remarquable madame Chantal Pontbriand, directrice de la revue Parachute, un musée doit être aussi un laboratoire pour les artistes: un lieu souple, un lieu d'expérimentation, un lieu de travail qui laisse place à l'imagination et à l'art qui se crée. Il n'est pas assuré que le Musée d'art contemporain, même avec les plans révisés, soit conçu de façon à permettre ce genre d'expression.

Les membres du Comité consultatif ont eu l'occasion de visiter à Los Angeles le nouveau musée d'art contemporain: c'est un lieu grandiose. Mais il existe aussi, à quelques kilomètres de ce haut-lieu de la culture, deux vastes entrepôts recyclés, qu'on appelle le "Temporary Contemporary". Ce sont des espaces que les autorités du Musée ont aménagés en lieux d'exposition pour les artistes contemporains, en attendant que la

3.3 (suite)

construction du Musée soit terminée, et pour intéresser le public à l'art contemporain pendant cette période d'attente. Le "Temporary Contemporary" a obtenu la faveur du public et des artistes, à tel point qu'on a décidé de le conserver même si un musée tout neuf est maintenant disponible. La ville de Los Angeles a donc maintenant deux lieux consacrés à l'art contemporain: le musée qui loge la collection permanente et accueillera les grandes expositions itinérantes, et le "Temporary Contemporary" où peuvent être montées et démontées les expositions temporaires les plus expérimentales. Ceci apparaît comme un exemple à suivre.

Il ne s'agit pas évidemment de marginaliser encore davantage certaines expressions d'art contemporain en les confinant à des entrepôts ou à d'autres lieux excentriques. Non, bien au contraire. Il s'agit plutôt d'offrir aux artistes et au public un environnement favorable à la création et à l'expérimentation, qui soit accessible. À Montréal, le Centre international d'art contemporain organise depuis deux ans des expositions temporaires qui ont lieu dans les sous-sols du complexe commercial et résidentiel de La Cité. Qui aurait cru que ces catacombes de béton accueilleraient un jour des oeuvres d'art aussi vivantes?

Le Musée d'art contemporain de Montréal se doit d'offrir à sa clientèle le choix des lieux et le choix des expressions. Si l'édifice du nouveau musée, parce qu'il doit servir prioritairement la collection, ne permet pas à la fonction "laboratoire" de s'épanouir, il faudra songer à aménager ailleurs un lieu propice. Certains artistes ont suggéré que

3.3 (suite)

l'édifice de la Cité du Havre soit transformé en conséquence. Compte tenu de l'environnement physique et des espaces avoisinants, compte tenu également du développement dont bénéficiera la Cité du Havre dans les années à venir, ceci apparaît comme une suggestion intéressante.

Quoi qu'il en soit, le musée de la Cité du Havre doit être recyclé pour continuer de servir l'art contemporain, comme lieu d'exposition, réserves et/ou atelier de restauration.

3.4 Pour une "Cité culturelle" sur le site de la Place des Arts

Dans le mémoire qu'elle présentait aux audiences publiques sur la salle de l'OSM, la Place des Arts a rappelé ce projet qu'elle caresse depuis plusieurs années de compléter l'aménagement du quadrilatère Sainte-Catherine, Saint-Urbain, Maisonneuve, Jeanne-Mance, ainsi que celui du quadrilatère à l'arrière de la Place des Arts, entre les rues Saint-Urbain, Président-Kennedy et Jeanne-Mance, pour en faire une vaste "Cité culturelle". Ce projet, sur lequel ont travaillé différents architectes et urbanistes à différentes périodes, prévoyait la construction de nombreux équipements culturels dans le secteur; le projet a évolué avec le temps, certains équipements ont été relocalisés. Mais l'idée est toujours dans l'air. Et de nouveaux besoins ont été identifiés. Ainsi, le rapport Pluram sur les besoins de Montréal en équipements en arts d'interprétation recommande l'aménagement de salles pour la danse moderne et expérimentale, pour les troupes de jeune théâtre ainsi que pour la Maison québécoise du théâtre pour l'enfance et la jeunesse. On sait par ailleurs que les travaux de rénovation de la salle Wilfrid-Pelletier, s'ils sont réalisés, entraîneront la relocalisation du Salon Vert, de

3.4 (suite)

salles de répétition et des locaux administratifs présentement occupés par l'OSM - d'où la nécessité de construire à proximité de la salle Wilfrid-Pelletier un nouvel édifice.

Dans ce contexte, le Comité consultatif a entendu avec intérêt le mémoire que lui a présenté madame Sylvie Tremblay, architecte spécialisée en design urbain. Madame Tremblay propose de situer le Musée d'art contemporain sur le terrain bordant la rue Saint-Urbain, entre la rue Sherbrooke et la rue Président-Kennedy. La superficie de ce terrain appartenant au ministère de l'Éducation est de 10 900 mètres carrés, soit plus de six fois celle du terrain disponible à la Place des Arts; si l'on ajoute l'emprise de la rue Kimberley et des ruelles avoisinantes appartenant à la Ville de Montréal, c'est un terrain dix fois plus grand qui deviendrait disponible. Selon madame Tremblay, ce site offre de nombreux avantages: il a des possibilités d'expansion certaines, l'accès est favorisé par la station de métro Place des Arts, et en termes de design urbain il permet de consolider la trame urbaine de façon significative. En effet, si l'on situe la façade du Musée sur la rue Sherbrooke, on fait de cette rue l'axe principal des musées et des galeries de Montréal (Musée des Beaux-Arts, Musée McCord, Musée d'art contemporain, Musée des arts décoratifs, de la rue Guy au boulevard Pie IX ...) et l'on confirme la vocation beaux-arts du quadrilatère (ancienne école des Beaux-Arts, ancienne école d'architecture, Centre de création et de diffusion en design, atelier Ernest-Cormier ...). Enfin, toujours selon la designer urbain, un nouveau lieu public comme le Musée d'art contemporain compléterait le réseau urbain environnant. Il s'agit là d'une proposition intéressante sous plusieurs aspects, et le Comité consultatif souhaite qu'elle fasse l'objet d'études plus approfondies par les autorités concernées.

3.4 (suite)

Si l'on revient vers la Place des Arts et plus au sud-ouest, on touche le "trou" laissé béant par les travaux d'excavation et de construction du Musée d'art contemporain. Les experts nous disent qu'il en coûterait au bas mot 50 000 \$ pour combler le trou et repaysager l'espace de verdure; le Comité consultatif est conscient également que quelque 2 \$ millions ont été dépensés pour consolider les surfaces portantes et pour régler les honoraires professionnels - sommes qu'il sera sans doute impossible de récupérer en totalité. Mais il faut le dire maintenant: les contraintes sont trop lourdes pour poursuivre la construction du Musée d'art contemporain sur ce site spécifique, tout le monde s'entend là-dessus. Il faut donc combler le trou ou lui donner une nouvelle vocation en priorité, afin d'éviter précisément qu'on s'y réfère constamment en l'appelant "le trou" et permettre de récupérer une partie des sommes investies.

Dans le contexte du projet de "Cité culturelle" mis de l'avant par la Place des Arts, et compte tenu des investissements en équipements culturels que le gouvernement du Québec veut faire à Montréal à court et à moyen terme, il devrait être possible de planifier sur ce site la construction d'un édifice à vocation culturelle dans un avenir prochain.

4. LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions que dégage le Comité consultatif de tout ce qui précède se regroupent en trois parties: le projet de construction actuel, la vocation du Musée et l'aménagement d'un nouvel immeuble.

4.1 Le projet de construction actuel

Nous avons déjà abordé la question: le projet actuel de construction, sur lequel la Ministre avait décrété un moratoire en février dernier, doit être abandonné. C'est un projet qui ne convient pas aux besoins du Musée, ni à ceux de la communauté qu'il doit servir, artistes, visiteurs et autres. Le modifier sensiblement de façon à le rendre plus adéquat entraînerait une augmentation proportionnelle du budget; de toute façon, le Comité consultatif, partageant l'avis des spécialistes, est convaincu que même le projet actuel ne pourrait se réaliser à l'intérieur de l'enveloppe prévue de 20 \$ millions.

Par ailleurs, le Comité consultatif juge difficilement acceptable la proposition du Musée selon laquelle le nouvel édifice devrait être construit sur la totalité du site, éliminant ainsi l'espace vert à l'angle des rues Jeanne-Mance et Sainte-Catherine, protégé jusqu'ici. Les Montréalais se sont appropriés cet espace vert depuis nombre d'années, la Place des Arts cultive des projets pour l'utiliser davantage à des fins de spectacle en plein air, l'endroit a fait ses preuves et mérite d'être conservé. (On peut d'ailleurs s'interroger quant à l'obligation, pour la Place des Arts, d'assurer seule les coûts d'entretien de ce parc public; c'est un point qu'elle aurait intérêt à examiner dans un effort de réduction des dépenses, et qu'elle pourrait aborder avec l'administration municipale ...)

Il ne faut donc pas poursuivre la construction du Musée telle qu'entreprise l'automne dernier. Mais il ne faut pas non plus que le trou demeure, comme un symbole d'inefficacité et de gaspillage. Il importe de prendre les mesures, le plus

4.1 (suite)

rapidement possible, pour le combler ou y ériger une construction différente. Plusieurs projets apparaissent dignes d'intérêt, particulièrement ceux soulignés dans le Rapport Pluram: la Maison québécoise du théâtre pour l'enfance et la jeunesse ou une salle de 250 à 400 places consacrée à la danse moderne et expérimentale ainsi que des locaux de répétition attenants. Les architectes du projet en cours ont souligné qu'il serait sans doute plus économique, pour des considérations purement techniques, d'y ériger un immeuble administratif; et l'on sait que la Place des Arts, l'OSM et l'Opéra ont identifié leurs besoins dans ce secteur. Il serait dommage toutefois que ce site privilégié, bordant la rue Sainte-Catherine, n'accueille pas un édifice public à vocation culturelle. Quoi qu'il en soit, c'est l'occasion pour le ministère des Affaires culturelles de faire preuve de diligence.

Pour le Musée d'art contemporain, il faut maintenant examiner d'autres alternatives.

4.2 Nouvelle vocation du Musée

Prioritairement, l'objectif doit être de consacrer Montréal comme le centre d'art contemporain au pays, et de donner au Musée d'art contemporain les moyens de jouer un rôle de leadership.

Presque tous les éléments sont en place pour que ce scénario se réalise: Montréal a le seul musée d'art contemporain au pays, les artistes d'ici se comparent favorablement à ceux des autres villes canadiennes et américaines, la collection existante du Musée est fort valable, des événements organisés chaque année par le Centre international d'art contemporain ont su

4.2 (suite)

intéresser le public autant que les media, canadiens et étrangers, il existe des centres d'éducation progressifs, et surtout le gouvernement est décidé à injecter 20 \$ millions dans un projet de construction et à céder un terrain dont il est propriétaire. Tout ceci n'est pas négligeable, loin de là.

Mais il manque un élément fondamental: un Musée indépendant, un Musée qui a les moyens de prendre les devants et de consolider les efforts de tous et chacun. Il apparaît impératif et inconditionnel au Comité consultatif que le Musée devienne indépendant. C'est seulement dans ce contexte d'autonomie que le Musée pourra aller négocier la participation du gouvernement fédéral: une contribution d'au moins 10 \$ millions au financement de la nouvelle construction, l'accès à la Banque d'oeuvres d'art du Conseil des arts du Canada pour accroître sa collection permanente, et même le don d'un terrain dans la perspective de jardins de sculptures à la Cité du Havre. Tout cela est possible si on donne l'autonomie nécessaire au Musée et s'il a la volonté et la détermination de le faire. Le Musée des Beaux-Arts de Montréal a toujours joui de cette autonomie, et cela l'a bien servi. Il devrait en être ainsi et même davantage en art contemporain, qui est synonyme de création, de liberté d'expression, d'art vivant. Les musées d'art contemporain de Los Angeles, Chicago, New York sont des musées privés.

Dans tous les cas, et même si le ministère des Affaires culturelles décide de maintenir le Musée dans son statut actuel, il importe de négocier et de conclure entre le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial une entente en vue de reconnaître et privilégier le Musée d'art contemporain en ce qui a trait à l'art contemporain au pays.

4.2 (suite)

Certains intervenants, tout en étant entièrement d'accord avec la proposition sur l'autonomie du Musée, s'inquiètent du temps que ce processus peut prendre et des retards qu'accuserait ainsi le projet de construction. Il est vrai qu'en donnant au Musée d'art contemporain un vocation plus vaste, ceci affecte substantiellement le programme et exige une enveloppe budgétaire accrue; il en résulterait un retard, de quelques ou de plusieurs mois. Mais il y aura un retard de toute façon, par rapport au projet initial. Ce qu'il faut, c'est éviter l'improvisation et profiter pleinement de l'opportunité qui s'offre de faire une contribution majeure pour Montréal. D'ailleurs, il n'est pas dit que le Musée doive cesser toute activité pendant qu'il négocie son nouveau statut et prépare un nouveau projet de construction. Il peut, au contraire, prendre des actions immédiates pour accroître sa notoriété et démontrer son leadership.

4.3 Un nouvel aménagement

Quant à l'aménagement d'un nouvel édifice pour loger le Musée d'art contemporain de Montréal, il doit se faire assurément, mais sur quel site? le Comité consultatif n'est pas en mesure, compte tenu de ce qui précède, d'identifier un site précis et définitif, mais il est capable de formuler des commentaires sur différents sites qui l'attirent particulièrement.

Si le Musée peut aller chercher ailleurs qu'auprès du gouvernement du Québec les fonds nécessaires à la construction d'un nouveau musée, autrement dit s'il peut disposer de 30 \$ millions et plus, il peut alors se permettre un site de premier choix: l'environnement de la Place des Arts, la future "Cité

4.3 (suite)

culturelle", et plus précisément le terrain situé le long de la rue Saint-Urbain, entre les rues Sherbrooke et Président-Kennedy - tout en protégeant l'église qui s'y trouve - et ce, nonobstant les projets d'utilisation qui sont présentement à l'étude. Le Comité consultatif a eu l'occasion, plus haut, de dire tout le bien qu'il pensait de l'emplacement proposé par madame Sylvie Tremblay lors des audiences publiques. Il recommande maintenant d'étudier cette proposition qui lui semble très intéressante, que la vocation du Musée soit élargie ou pas. (Bien qu'un membre du Comité ne considère pas ce choix mauvais, il exprime des réserves sur le choix immédiat d'un site définitif tant que la question du statut du musée et son nouveau programme de construction ne seront pas réglés; d'autre part, certaines études, telles le plan directeur du Vieux-Port et le plan d'urbanisme du centre-ville, jetteront dans un avenir prochain un éclairage nouveau sur des secteurs qui, aujourd'hui délaissés, présentent néanmoins un grand intérêt.)

Le terrain situé directement à l'arrière de la Place des Arts, sur Président-Kennedy, devrait plutôt être réservé pour y construire un équipement en arts d'interprétation, salle de concert ou de spectacle éventuellement ...

Par ailleurs, si le Musée ne dispose que de 20 \$ millions pour construire un nouvel immeuble, le Comité consultatif favorise le site de la Cité du Havre. Nous avons dit dans un chapitre précédent que ce site n'est pas à rejeter, même s'il faut abattre certaines barrières psychologiques. Le budget disponible permettrait le réaménagement de l'édifice de la Cité du Havre et la construction de nouveaux locaux (salles d'exposition, auditorium, restaurant, etc.), auxquels pourraient s'ajouter un parc de sculptures - ce ne sont pas les

4.3 (suite)

possibilités d'expansion qui manquent, d'autant plus dans le cadre d'une contribution très possible du gouvernement fédéral.

Or la grande majorité des personnes interrogées par le Comité consultatif ont déclaré que, si elles avaient à choisir entre un site au centre-ville et un site offrant des possibilités d'expansion, elles opteraient sans aucun doute pour le site offrant les plus grands espaces. Dans ce contexte et dans celui d'une vocation élargie à l'échelle du pays, et compte tenu d'une enveloppe budgétaire restreinte, le site de la Cité du Havre doit être considéré sérieusement.

En termes concrets, pour les espaces d'exposition le Musée souhaite avoir 3175 mètres carrés; en ajoutant les 1200 mètres carrés dont il dispose présentement, ceci fait un total de 4375 mètres carrés, soit 40% de plus en choisissant Cité du Havre, sans compter les autres espaces récupérables à d'autres fins. En fait, ce projet est même fort attrayant dans l'éventualité d'un budget de 30 \$ millions. Et dans les deux cas, on serait assuré d'avoir et un musée-collection et un musée-laboratoire.

Le Comité consultatif ne peut malheureusement pas se prononcer sur un site mis de l'avant par le Musée d'art contemporain dans son mémoire, celui de l'arrondissement du Musée des Beaux-Arts de Montréal, puisque les principaux intéressés n'ont fait aucune représentation à cet effet. Ce projet offrait des avantages évidents de partage des services, donc d'économies substantielles au chapitre des frais d'exploitation; il permettait aussi une mise en marché commune aux deux musées, créant ainsi un impact positif évident. Il appert toutefois

4.3 (suite)

que les artistes s'inquiètent du regroupement possible; monsieur Guido Molinari a soulevé cet aspect avec beaucoup d'éloquence devant les membres du Comité. Une autre considération est d'ordre urbanistique: étant donné le grain du quartier, l'îlot Sherbrooke-Crescent-de Maisonneuve-Bishop pourrait difficilement, selon certains, absorber deux constructions nouvelles, celle du Musée des Beaux-Arts et celle du Musée d'art contemporain.

Quant au site Berri-deMontigny, qui se révèle par ailleurs le premier choix dans l'étude de localisation réalisée par la firme Pluram, il offre des avantages évidents, ne serait-ce qu'à cause de sa superficie de 9465 mètres carrés; ce terrain bordé par les rues Sainte-Catherine, Berri, de Maisonneuve et Saint-Hubert appartient toutefois à la Ville de Montréal, et il importe avant toute chose de consulter l'administration municipale. Le projet "Place du Quartier-Latin", qui veut réaménager le Palais du commerce et souhaitait y intégrer un bâtiment à vocation culturelle, a été présenté au Comité, mais celui-ci ne l'a pas retenu; dans ce cas, le terrain et d'édifice appartiennent à la Caisse de dépôt et de placement du Québec, et leur achat peut s'avérer très coûteux.

Le site du Vieux-Port, rejeté par Pluram et le Musée d'art contemporain, méritait peut-être davantage de considération; mais il apparaît difficile, tant que le plan d'aménagement du quartier n'est pas prêt, de le considérer.

Quel que soit le site choisi par les autorités, il convient enfin de rappeler qu'un concours d'architecture devrait donner

4.3 (suite)

naissance au projet adopté. Le nouveau Musée d'art contemporain doit bénéficier d'une architecture décidée et courageuse ... Ce concours, comme l'ont recommandé les artistes ainsi que l'Ordre des architectes du Québec, devrait être international. Certains prétendent qu'un budget de 20 \$ millions n'est pas assez important pour attirer des architectes étrangers, qu'il faut plutôt leur offrir des projets colossaux comme l'a fait le gouvernement français avec l'Opéra de la Bastille ou le Musée du Quai d'Orsay. Mais d'autres exemples prouvent le contraire: Los Angeles a demandé à un Japonais de concevoir son musée de 22 \$ millions à l'intérieur d'un complexe commercial qui avait lui-même été construit par le Canadien Arthur Erikson, et plusieurs des nouveaux musées allemands ont été confiés à des architectes étrangers. D'ailleurs, si l'on souhaite que nos architectes aient l'opportunité de travailler à l'étranger, il faut pouvoir offrir la contrepartie.

Enfin, l'aménagement d'un nouveau musée devrait être l'occasion de trouver les mécanismes pour bonifier le programme au fur et à mesure de l'avancement des études architecturales.

4.4 Les recommandations

Voici donc les recommandations du Comité quant au projet de construction du Musée d'art contemporain de Montréal.

En ce qui concerne le projet actuel:

1. le projet actuel de construction doit être abandonné définitivement;

4.4 (suite)

2. le "trou" de la rue Sainte-Catherine doit être comblé ou recyclé le plus rapidement possible;
3. le ministère des Affaires culturelles et la Place des Arts doivent étudier la possibilité d'y construire des locaux administratifs pour la Place des Arts, l'OSM et l'Opéra, ou consacrer le site à des équipements culturels, tels la Maison québécoise du théâtre pour l'enfance et la jeunesse ou une salle de dimension moyenne pour la danse;
4. le "parc" que se sont appropriés les Montréalais devant la Place des Arts devrait demeurer un espace de verdure.

En ce qui concerne la vocation du Musée:

5. le Musée doit jouer un rôle de leadership pour faire en sorte que Montréal devienne le centre d'art contemporain au pays;
6. le ministère des Affaires culturelles doit entreprendre dès maintenant avec le Musée des démarches en vue d'assurer son autonomie;
7. le ministère des Affaires culturelles - ou le Musée, quand il sera indépendant - doit solliciter la participation du gouvernement fédéral pour qu'elle soit équivalente en valeur à celle du gouvernement du Québec, soit en:
 - a) contribuant au moins 10 \$ millions au financement de la construction,
 - b) favorisant l'accès à la Banque d'oeuvres d'art du Conseil des arts du Canada pour que le Musée réunisse une collection représentative de l'art contemporain au pays, par période et par artiste,
 - c) cédant un terrain à la Cité du Havre, si nécessaire;

4.4 (suite)

8. dans l'éventualité où il est décidé de conserver au Musée son statut actuel, les actions proposées devraient néanmoins être entreprises même si elles s'avèrent plus difficiles à réaliser.

En ce qui concerne l'aménagement d'un nouveau Musée:

9. si le Musée peut disposer de plus de 30 \$ millions pour le programme de construction, le site préféré est l'arrondissement de la Place des Arts, plus précisément le terrain situé le long de la rue Saint-Urbain entre les rues Sherbrooke et Président-Kennedy; un membre du Comité a exprimé des réserves quant à cette recommandation;
10. l'autre possibilité, et plus spécifiquement si le Musée dispose de seulement 20 \$ millions, est de rester à la Cité du Havre et de construire sur le site existant;
11. le Musée, dans l'éventualité où il a acquis sa pleine autonomie, doit assumer la gestion du projet de construction; dans le cas contraire, le Musée, à titre d'utilisateur, doit être considéré comme le véritable client;
12. un concours d'architecture international sur invitation, et comprenant des architectes du Québec et des autres provinces du pays, doit être prévu pour élaborer les plans du nouveau Musée.

CONCLUSION

Telles sont donc les recommandations du Comité consultatif des projets de construction de la salle de l'OSM et du Musée d'art contemporain de Montréal.

Quel sort le gouvernement du Québec fera-t-il à ces recommandations? quelles actions compte-t-il prendre pour leur donner suite? Ce sont là des décisions que le Comité consultatif va suivre avec le plus grand intérêt mais sur lesquelles il ne pourra plus se prononcer. Profitant de cette dernière occasion qui lui est donnée d'exprimer son avis, le Comité consultatif tient donc à faire quelques recommandations supplémentaires en guise de conclusion.

Premièrement, le Comité consultatif veut réitérer les recommandations qu'il faisait dans le "rapport Sofati" quant à la démarche à suivre dans le cas de construction d'équipements culturels importants.

"Les équipements culturels financés à même les fonds publics sont des projets à haute visibilité, qui nécessitent des investissements majeurs, qui doivent répondre à des préoccupations d'esthétisme et servir la communauté pendant des décennies. Ils ne devraient pas être soumis aux pressions politiques indues, ni à des contraintes extrêmes de temps et de budget. Le Comité consultatif recommande que la construction d'équipements culturels importants, à l'avenir, suive les étapes suivantes:

- élaborer un programme qui réponde aux besoins à long terme des utilisateurs et du public, et autoriser une enveloppe budgétaire prévoyant tous les coûts directs et indirects;
- choisir un site qui corresponde aux besoins tels que définis dans le programme;
- retenir les services d'un architecte, par concours ou par nomination;
- soumettre le projet à une consultation par le biais d'audiences publiques;

- désigner un gérant de projet apte et habile à marier les intérêts du propriétaire et de l'entrepreneur;
- procéder au choix de l'entrepreneur selon la méthode conventionnelle, c'est-à-dire par appels d'offres;
- et enfin, n'entreprendre la construction que lorsque les fonds sont disponibles."

Ceci veut dire concrètement que les projets d'équipements culturels doivent s'intégrer à un schéma global d'aménagement, et surtout qu'il faut prendre le temps de bien les préparer. L'exemple qui revient toujours au Comité consultatif est celui de la future salle de ballet et d'opéra de Toronto. Cette salle, dont la planification et la construction imminente s'étendent sur dix ans, doit coûter 121 \$ millions (en dollars 1985); on prévoit en plus un fonds de dotation de 15 \$ millions, ce qui porte le budget total à 136 \$ millions. La future salle a fait l'objet de nombreuses études au cours des trois dernières années: analyse et évaluation de sites en février 1983, étude du site par Theatre Projects Consultants en avril 1983, étude de faisabilité en mars 1985, analyse des retombées économiques en septembre 1985, étude de levée de fonds en septembre 1985 également. Rappelons qu'une étude de pré-faisabilité avait été réalisée par Wood Gordon en février 1978 quant à l'opportunité de rénover le O'Keefe Centre. Et parallèlement à toutes ces études, la corporation privée mise sur pied conjointement par le National Ballet of Canada et la Canadian Opera Company procédait à l'organisation administrative du projet et à sa planification financière. Les trois niveaux de gouvernement ainsi que le secteur privé sont mis à contribution, et l'on ne prévoit aucune surprise désagréable d'ici l'ouverture de la salle vers 1992. Tout ce processus préparatoire apparaît au Comité consultatif comme une façon d'agir sage et exemplaire. On ne saurait trop recommander aux autorités responsables des futurs projets de construction québécois de s'en inspirer.

Deuxièmement, le Comité consultatif insiste sur le fait que Montréal doit bénéficier des investissements prévus (30 \$ millions pour la salle de l'OSM et 20 \$ millions pour le Musée d'art contemporain), quelle que soit la décision politique relative à ces projets de construction. Montréal a été, depuis trop longtemps, négligée par rapport aux villes-capitales que sont Toronto, Ottawa et Québec; il n'y a pas eu, à toutes fins pratiques, de construction majeure d'équipements culturels nouveaux à Montréal depuis 1967. C'est là une situation déplorable qu'il faut redresser maintenant. Les 50 \$ millions que le gouvernement du Québec avaient engagés doivent être dépensés à Montréal, nonobstant la subvention déjà promise au Musée des Beaux-Arts. Et les trois autres paliers de gouvernement, la Ville de Montréal, la Communauté urbaine de Montréal et le fédéral, doivent être encouragés à contribuer eux aussi.

À cet effort gouvernemental doit définitivement s'ajouter celui du secteur privé s'il veut - comme il apparaît souhaitable - jouer un rôle de premier plan. C'est donc à un effort collectif et concerté que l'on doit faire appel pour que Montréal se prenne véritablement en mains.

Troisièmement, compte tenu du présent rapport et de la récente "étude des besoins et planification des équipements en arts d'interprétation sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal" (rapport Pluram), le moment serait propice pour la ministre des Affaires culturelles de proposer une stratégie de développement des équipements culturels sur l'île de Montréal.

Enfin, le Comité consultatif veut formuler un dernier voeu. Il est important de "parler béton" si l'on veut se doter d'équipements culturels adéquats. Mais l'heure est venue de parler de formation ou, pour l'associer aux entreprises culturelles, de formation de la clientèle. À cet effet, il est essentiel et urgent, comme nous l'avons noté auparavant dans notre rapport, que des efforts soient entrepris pour créer les conditions et le climat propices en vue d'inciter les jeunes et les nouveaux Canadiens à fréquenter davantage les événements artistiques et culturels.

LISTE DES INDIVIDUS ET ORGANISMES CONSULTÉS

Place des Arts

Guy Joron, président du Conseil d'administration
Guy Morin, directeur général
Gilles Berthiaume, directeur de l'Exploitation des salles et des services
scéniques
Harry Patterson, responsable des services scéniques
Denise Melillo, directrice des Communications
René Dubord, gérant de projet

Orchestre symphonique de Montréal

Jacques Courtois, président du Conseil d'administration
Zarin Mehta, directeur de l'administration
Madeleine Panaccio, directrice-adjointe

Musée d'art contemporain de Montréal

Raymond Cyr, président du Conseil d'administration
Marcel Brisebois, directeur général
Claudette Marullo-Barbaud, vice-présidente du Conseil et présidente du
sous-comité du Musée
Sandra Grant-Marchand, conservatrice
Michel Barcelo, urbaniste, membre du sous-comité du Musée

L'Opéra de Montréal

Jacques Langevin, directeur général

Annexe 1 (suite)

Ministère des Affaires culturelles

Guy Boivin, président de la Maison de la musique, actuel directeur de
l'administration

Jacques Le Barbenchon, président du Comité directeur du Musée d'art
contemporain, actuel directeur des équipements
culturels

Henri-Paul Chaput, sous-ministre adjoint

Société immobilière du Québec

Guy Vachon, vice-président Construction

Jean-Yves Grenier, directeur de projet

Denis Lefrançois, membre du Conseil d'administration de la Maison de la
musique

Université du Québec à Montréal

Florence Junca-Adenot, vice-rectrice à l'administration et aux finances

Pierre Jasmin, directeur du département de musique

Joseph Rouleau, professeur

Jean Roy, responsable de la programmation du projet

André Robillard, gestionnaire mandaté par l'UQAM

Sofati

Michel Gaucher, président

Pierre Tellier, vice-président

Jacques Béïque, architecte consultant

Annexe 1 (suite)

ARCOP

Ray Affleck, architecte
Ramesh Khosla, architecte

Jodoin Lamarre Pratte et Associés

Denis Lamarre, architecte
Gabriel Charbonneau, architecte

Groupe Hanscomb

Dale Ouimet, directeur
Franco Ruccolo, architecte consultant

Société de transport de la CUM

Georges Donato, directeur du Service de génie
Roger Choquette, adjoint au directeur

Corporation professionnelle des urbanistes

Lorraine Tellier-Cohen, présidente

Ordre des architectes du Québec

Jacques Reeves, président
Jean Ouellet, président du Comité des concours

Annexe 1 (suite)

Comité des musiciens de l'OSM

Carole Sirois

Sylvie Laville

Fondation des amis du Musée d'art contemporain

Danièle Dagenais-Pérusse, vice-présidente

Brian Selwood, membre

Théâtre Saint-Denis

Pierre René, président de France-Film

Robert Cayat

Rémi Caron, directeur du Saint-Denis

Groupe d'étude des industries culturelles de la Chambre de commerce de Montréal et du Bureau de commerce

Gilles Mercure, président

Nicole Martin, secrétaire

Impresarios

Samuel Gesser

Mario Labbé, Specdici Inc.

Debra Rathwell, Les Productions Donald K. Donald

Jean-Claude Lespérance

Conseil des artistes peintres du Québec

Thérèse Joyce-Gagnon, vice-présidente

Annexe 1 (suite)

Artistes

Guido Molinari
Serge Tousignant
Tatiana Demidoff-Séguin
Francine Beauvais
Robert Wolfe
Monique Cozic
Eva Brandl
René Derouin
Pierre Granche

Institut des arts figuratifs

Tex Lecorre, président
Mario Verdon, vice-président

Directeurs de galeries

Annie Molin-Vasseur, Galerie Aubes 3935
Michel Tétreault, Galerie Michel Tétreault
Madeleine Forcier, Galerie Graff
Antoine Blanchette, Galerie 13
Michel Groleau, Galerie Noctuelle
René Blouin, Galerie René Blouin
Samuel Lallouz, Galerie Samuel Lallouz
Dominique Guillaumant, Optica
Carole Beaulieu, Articule
Monique Giard, Centre de céramique Bonsecours
Francine Papineau, Powerhouse
Joyce Meir, Galerie Yahouda Meir

Annexe 1 (suite)

Conseil des arts de la CUM

Yves Bériault, vice-président et président du Comité sectoriel des arts
visuels

Lyse Richer, ex-directrice et secrétaire

Germain Lefebvre, conseiller culturel

Projet Place du Quartier-Latin

Jean-Paul Tessier, président

Claude Piccolo, directeur

Projet L'Étoile

Pierre Villeneuve

Claude Gosselin, directeur, Centre international d'art contemporain

Chantal Pontbriand, directrice, revue Parachute

Louise P. Leduc, responsable de la salle Claude-Champagne

Maria Jerabek, responsable des salles Pollack et Redpath

Marian Karpacz, avocat

Claire D. Bernstein, avocat

Harold Geltman

Gerald A. Ahronheim, médecin

Sylvie Tremblay, architecte et designer urbain

Claude Rouleau, vice-président, Lavalin Inc., et ancien sous-ministre du
gouvernement du Québec

David Powell, secrétaire du Comité consultatif McGill College et du Comité
consultatif du Vieux-Port de Montréal

Mehdi Ghafoury, conseiller en design et en architecture

Jacques Lefebvre, vice-président Affaires publiques, SNC, et vice-président du
Conseil des arts du Canada

Annexe 1 (suite)

Toronto

David Silcox, sous-ministre des Affaires culturelles
Walter Homburger, directeur général, Toronto Symphony Orchestra
Jeffrey Butler, directeur général, Roy Thomson Hall
Karen Killen, directrice, Massey Hall
Doug Haldenby, Mathers and Haldenby, architecte

Calgary

Sandra LeBlanc, vice-présidente Operations et Liaison gouvernementale,
Calgary Centre for Performing Arts
Erik Perth, directeur des Opérations, Calgary Centre for Performing Arts
John Shaw, directeur général, Calgary Philharmonic Orchestra
Mary Ellen Threadkell, adjointe au directeur, Calgary Philharmonic

Vancouver

John Dyck, directeur, Vancouver Civic Theatres (Queen Elizabeth Theatre,
Orpheum, Vancouver Playhouse)
Edward Oskapella, directeur général, Vancouver Symphony Orchestra

Los Angeles

Guy Beaudoin, délégué général du Québec
Michel Robitaille, conseiller culturel, Délégation générale du Québec
John Dunavent, directeur des Opérations, Music Center of Los Angeles
Ernest Fleischmann, directeur général, Los Angeles Philharmonic Orchestra
Brick Chapman, directeur des Opérations, Los Angeles Museum of Contemporary
Art

Annexe 1 (suite)

Los Angeles

Sherry Jeldin, adjointe au directeur, Los Angeles Museum of Contemporary Art

Kerry J. Buckley, directrice du Développement, Los Angeles Museum of Contemporary Art

New York

Gaston Harvey, conseiller culturel, Délégation générale du Québec

Albert K. Webster, directeur général, New York Philharmonic Orchestra

Francis Little, directeur des Relations publiques, New York Philharmonic Orchestra

Bob Turner, directeur général, Avery Fisher Hall

Norton Belknap, directeur général des Finances, Carnegie Hall

Russel Johnson, président, Artec Consultants

Bill Olander, conservateur, New York Museum of Contemporary Art

France Morin, directrice, Galerie 49^e Parallèle



RAPPORT INTERIMAIRE

Le Comité consultatif des projets de construction de la salle de l'OSM et du Musée d'art contemporain de Montréal a été créé par la ministre des Affaires culturelles, madame Lise Bacon, le 4 février 1986. Le Comité est présidé par monsieur Jean-Pierre Goyer, avocat et président du Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal, et réunit:

monsieur Clément Demers, directeur adjoint du Service de l'urbanisme de la Ville de Montréal;

monsieur Jean-Guy Dionne, vice-président de SNC;

madame Paule Leduc (1), sous-ministre du ministère des Affaires culturelles;

le père Fernand Lindsay, directeur artistique du Festival d'été de Lanaudière.

Le Comité s'est adjoint une secrétaire, madame Danielle Sauvage. Les travaux du Comité n'ont commencé véritablement qu'à la fin février et lui ont permis, dans le cadre de six (6) séances d'information, de rencontrer brièvement les principaux intervenants dans chacun des dossiers. Il faut être bien conscient, toutefois, qu'il s'agit d'un comité de consultation et non pas d'un comité d'enquête; les membres du Comité sont des consultants dont le mandat ne consiste pas principalement à porter un jugement sur le passé, mais

(1) Madame Leduc a quitté ses fonctions de sous-ministre le 18 mars 1986, en même temps que celles de membre du Comité.

plutôt à l'explorer pour mieux comprendre le présent et mieux aviser quant à l'avenir des projets de construction.

Quant au présent rapport, rappelons qu'il est un rapport d'étape qui se limite à faire le point sur les travaux du Comité jusqu'à ce jour. Le Comité n'a pas la prétention d'aller au-delà de ce qu'il connaît à ce moment-ci de ses rencontres et de ses recherches. Soulignons, enfin, que le Comité a choisi d'accorder la priorité à l'étude de la salle de l'OSM, étant donné que ce projet faisait l'objet d'échéances plus contraignantes.

En ce qui concerne la salle de l'OSM, le mandat du Comité consiste "à établir le plus précisément possible le besoin réel de la construction d'une nouvelle salle à Montréal d'une part, et à préciser et détailler l'impact d'une telle construction sur les activités et le développement de la Place des Arts d'autre part".

Le Comité a rencontré la majorité des intervenants. La Maison de la musique(2), représentée par son président,

(2) La Maison de la musique est une corporation rattachée au ministère des Affaires culturelles et composée de cinq membres: deux représentants du Ministère, un représentant de la Société immobilière du Québec, un représentant de l'Orchestre symphonique de Montréal. La Maison de la musique a pour mandat de gérer la construction et le financement d'une salle de concert à Montréal. Le rôle de la Société immobilière du Québec consistait essentiellement à négocier la convention avec le promoteur, tandis que le Groupe Hanscomb était responsable de préparer le programme architectural et de planifier les coûts.

monsieur Guy Boivin, a d'abord tracé l'historique du projet. Les représentants de la Société immobilière du Québec (monsieur Guy Vachon, vice-président Construction) et du Groupe Hanscomb (messieurs Dale Ouimet, directeur, et Franco Ruccolo, architecte conseil) ont expliqué le programme de construction et les plans et devis. Quant aux dirigeants de la Place des Arts (monsieur Guy Joron, président, monsieur Guy Morin, directeur général, et madame Denise Melillo, directrice des relations publiques) et ceux de l'Orchestre symphonique de Montréal (messieurs Jacques Courtois, président, et Zarin Mehta, directeur général), ils ont expliqué dans les grandes lignes où et comment ils se situent dans ce dossier de la nouvelle salle.

Le Comité est conscient qu'il s'agit d'un dossier très complexe; complexe parce que, dans sa courte histoire, il a vu naître deux projets sur deux sites différents; complexe quant au nombre des intervenants et quant aux interprétations souvent différentes qu'ils ont livrées des événements ... mais ceci était à prévoir; complexe aussi par les pressions politiques constantes qui se sont exercées aux étapes successives du projet; complexe par le genre de contrats qui lient entre elles les différentes parties; complexe enfin par le chevauchement des responsabilités. C'est dans ce contexte que le Comité en est arrivé à deux conclusions qui constituent en somme des préalables à ses travaux futurs.

Premièrement, et évidemment, il était essentiel de réfléchir aux questions soulevées dans le mandat confié au Comité consultatif: quels sont les besoins d'une salle de concert? Quel est l'impact d'une nouvelle

salle sur la Place des Arts? Après consultation, le Comité a réalisé qu'il n'y a jamais eu d'étude de base ou de recherches convenables effectuées avant l'annonce du projet de salle de l'OSM. On ne possède nulle part, ni au ministère des Affaires culturelles, ni à l'OSM, ni à la Société immobilière du Québec, ni à la Maison de la musique, une étude de marché concernant les besoins d'une salle de concert. Quant à l'impact qu'aurait une nouvelle salle sur la Place des Arts, aucune étude ne permet de le mesurer efficacement. Le seul élément au dossier est une lettre adressée le 31 janvier 1986 par le président de la Place des Arts, monsieur Guy Joron, à la ministre des Affaires culturelles, lettre qui fait état d'une sérieuse baisse de fréquentation des salles de la Place des Arts et qui envisage avec pessimisme le départ de l'OSM. Incidemment, l'OSM reproche à la Place des Arts cette volte-face quant à une prise de position exprimée antérieurement, à l'occasion des audiences publiques sur le projet Cadillac-Fairview.

Sur ces questions de besoins et d'impact, tant l'OSM que la Place des Arts préparent présentement un dossier plus étoffé, et le Comité attend avec impatience toutes les informations qui viendront éclairer sa réflexion. Ceci dit, le Comité a l'intention d'utiliser ses propres experts pour l'assister dans son travail et l'aider à tirer ses conclusions.

Deuxièmement, et ceci est fondamental, tous les intervenants consultés s'accordent sur une chose, à savoir que le processus actuel est mal engagé, et qu'ils sont tous malheureux de la situation. Bien que cet aspect ne fasse pas directement partie de son mandat, le Comité est arrivé à la conclusion qu'il lui

est impossible de passer ces faits sous silence. A l'unanimité, les intervenants ont témoigné de décisions arbitraires, parfois même irresponsables, de comportements inconséquents, de pratiques inhabituelles, qui font conclure à une situation intenable. Et ceci est dû largement au gouvernement qui a pris les décisions à l'époque, non pas à ses mandataires. Ces conclusions que nous tirons peuvent avoir une incidence sur le projet proposé. Le Comité ne tient pas toutefois à étayer cet aspect du dossier puisque, répétons-le, il ne fait pas partie directement de son mandat initial. Rappelons d'ailleurs que le Comité n'a pas rencontré tous les intervenants sur cette question, notamment le promoteur Sofati.

En ce qui concerne le Musée d'art contemporain de Montréal, le mandat du Comité est de "réévaluer les plans d'aménagement et de localisation dans le sens des critiques soulevées par les responsables du Musée et de formuler, s'il y a lieu, de nouvelles propositions". Dans une lettre adressée à la ministre des Affaires culturelles le 30 janvier 1986, monsieur Raymond Cyr, président du MACM, lui faisait part en effet de l'insatisfaction du Musée face au projet actuel; madame Bacon décrétrait par la suite, début février, un moratoire de huit (8) mois sur les travaux de construction du nouveau musée. De son côté, le Musée d'art contemporain décidait de réexaminer en profondeur le projet.

Dans ce contexte, les rencontres entre les membres du Comité et les principaux intervenants ont été exploratoires et ont porté essentiellement sur l'historique du projet. Le Comité a rencontré monsieur

Jacques LeBarbanchon, directeur du Centre de conservation du Québec, ministère des Affaires culturelles, et président du Comité directeur du Musée d'art contemporain pour le Ministère. Une rencontre subséquente avec le Musée d'art contemporain de Montréal réunissait madame Claudette Marullo-Barbaud, vice-présidente du Conseil d'administration, monsieur Marcel Brisebois, directeur général, madame Sandra Grant-Marchand, conservatrice en chef par intérim et monsieur Michel Barcelo, urbaniste et architecte. Monsieur Cyr était absent de cette réunion, mais a écrit au président du Comité pour résumer la position du Musée d'art contemporain de Montréal.

Monsieur LeBarbanchon a rappelé les grandes lignes du projet, depuis ses débuts jusqu'à l'élaboration des plans d'exécution, lesquels plans et devis ont été présentés au Comité; selon le représentant du ministère des Affaires culturelles, les plans et devis auraient été analysés par un comité tripartite qui comprenait également des représentants de la Place des Arts et du Musée d'art contemporain. L'existence d'un tel comité avait pour but d'assurer la participation du Musée à l'évolution du projet, mais monsieur LeBarbanchon n'est pas en mesure de garantir que la consultation existait vraiment à l'intérieur du Musée.

Les représentants du Musée, lors de la rencontre avec le Comité, ont d'ailleurs admis la participation du Musée dans le déroulement du projet, mais ne croient pas que cette participation ait été efficace. Ils ont transmis au Comité une analyse sommaire du projet actuel - analyse déjà remise à madame Bacon à la fin janvier - et l'ont informé de la création d'un Comité de construction

du Musée, comité chargé d'évaluer le projet actuel et de faire des recommandations alternatives. Le Musée, par ailleurs, s'est déclaré très disposé à collaborer avec le Comité consultatif.

Enfin, les membres du Comité, sans pour autant avoir une discussion poussée avec la Place des Arts sur la question, ont pris bonne note du désir de la Place des Arts de voir le Musée d'art contemporain s'établir sur son site.

De ces différentes rencontres, le Comité tire trois conclusions.

On constate, au départ, que le projet de construction d'un nouveau musée était "l'affaire" du ministère des Affaires culturelles et que le Musée s'est, en quelque sorte, vu forcé de prendre un train en marche. En effet, le protocole d'entente entre le Musée d'art contemporain et le ministère des Affaires culturelles n'a été signé qu'en mars 1985, longtemps après qu'un site ait été désigné (septembre 1983), qu'un programme architectural ait été élaboré (octobre 1983), qu'un projet ait été choisi par concours (avril 1984) et que des plans et devis aient été exécutés. Le Comité a entendu plusieurs versions contradictoires et diverses interprétations sur le degré d'implication du Musée à travers toutes les étapes. Il ne possède pas, à ce stade-ci, tous les éléments lui permettant de se prononcer sur la question; il reste des documents à venir, des informations à compléter, des intervenants à entendre. Néanmoins, cette question, qui relève du passé, n'apparaît pas déterminante pour le Comité, puisqu'un moratoire a été décrété précisément pour permettre de réévaluer le projet.

Ce qui est essentiel, c'est de définir la mission du Musée d'art contemporain et les orientations qui en découlent. Qu'est-ce qu'un musée d'art contemporain? Comment se définit-il par rapport aux autres institutions muséologiques? Voilà des questions auxquelles il faut pouvoir répondre avant d'être en mesure d'évaluer si le projet actuel répond aux besoins. A cet effet, le Musée d'art contemporain a mis sur pied un Comité de construction, composé de représentants du Musée ainsi que de spécialistes externes, qui doit se prononcer sur les orientations et les besoins d'un nouveau musée, compte tenu de sa loi constitutive. Ce comité du Musée ne publiera un rapport final qu'à la fin juillet.

Ensuite, une lacune grave dont le Comité a pris conscience, c'est l'absence totale d'analyse, d'enquête ou d'étude de clientèle et de définition du public-cible. Il apparaît évident que ce genre d'étude doit être réalisée avant d'entreprendre la construction d'un musée et de décider de son site, et même de son architecture.

Un troisième élément de réflexion concerne l'aspect budgétaire. Le projet actuel a connu des fluctuations budgétaires importantes, passant de 11 à 20 \$ millions. Le Comité consultatif est chargé d'aviser la Ministre sur les questions de coût et devra donc examiner toute proposition à la lumière de ces considérations.

A ce moment-ci des travaux du Comité, le dossier du Musée d'art contemporain est donc très incomplet. Lorsque toutes les informations manquantes seront disponibles et que tous les intervenants auront eu l'occasion de s'exprimer, alors seulement le Comité

pourra-t-il remplir les objectifs de son mandat.

Le Comité poursuit donc les rencontres en vue de compléter la Phase I de ses travaux, qui consiste à recueillir le plus d'informations factuelles possible sur les dossiers du Musée d'art contemporain et de la salle de concert. En même temps, il veut, à leur demande, laisser le temps aux principaux intéressés de préparer les documents de travail nécessaires.

La Phase II sera celle des audiences publiques qui sont prévues au début de juin, dans le cas de la salle de l'OSM, et au début de septembre, dans le cas du Musée d'art contemporain. Ces audiences publiques seront précédées de séances publiques d'information qui permettront aux intéressés de mieux préparer leur intervention. Enfin, la Phase III des travaux du Comité consultatif en sera une de réflexion, de consolidation et de conclusion. Le Comité prévoit terminer ses travaux au début de l'automne.

Vendredi, 4 avril 1986

Jean-Pierre Goye
Gérald L.
H. D'Souza
Fernand Lindsay



RAPPORT SUR LE PROJET DE CONSTRUCTION D'UNE SALLE DE CONCERT
DANS LE QUADRILATERE SAINTE-CATHERINE - BERRI
MAISONNEUVE - SAINT-HUBERT
(communément appelé "projet Sofati")

Comité consultatif des projets de
construction de la salle de l'OSM
et du Musée d'art contemporain de
Montréal

JUIN 1986

Table des matières

L'historique du projet Sofati	Page	2
Les principaux intervenants	Page	10
Comment le Comité consultatif a abordé le problème	Page	16
L'analyse des documents contractuels	Page	17
Les rapports d'étude de la SIQ	Page	19
Le contexte budgétaire	Page	24
D'autres sources d'inquiétude	Page	27
Le contrat clé en main sur la base de devis et plans préliminaires	Page	30
Les conclusions et recommandations du Comité consultatif	Page	34

Le Comité consultatif des projets de construction de la salle de l'OSM et du Musée d'art contemporain de Montréal (1) remettait le 4 avril 1986 un rapport intérimaire à la ministre des Affaires culturelles, madame Lise Bacon. Ce rapport, qui faisait état des travaux du Comité, tirait deux conclusions quant au projet d'une salle de concert. La première, c'est qu'il n'existait pas d'analyse des besoins d'une nouvelle salle ni de l'impact qu'elle aurait sur les autres salles existantes; la seconde, c'est que le projet de construction d'une salle de concert dans le quadrilatère formé par les rues Sainte-Catherine, Berri, Maisonneuve et Saint-Hubert, à Montréal, communément appelé "projet Sofati", était mal engagé. Mais le Comité consultatif se refusait à étayer cet aspect du dossier, puisque cela ne faisait pas directement partie de son mandat initial.

(1) Créé le 4 février 1986 par la ministre des Affaires culturelles, ce Comité est présidé par monsieur Jean-Pierre Goyer, avocat, administrateur de sociétés et président du Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal, et réunit: MM. Clément Demers, architecte et directeur adjoint du Service de l'urbanisme de la Ville de Montréal; Jean-Guy Dionne, ingénieur et vice-président de la firme d'ingénierie SNC; et le père Fernand Lindsay, professeur et directeur artistique du Festival d'été de Lanaudière. Le Comité s'est adjoint une secrétaire, madame Danielle Sauvage.

La Ministre, qui rendait public le rapport intérimaire le 26 avril 1986, a ajouté un nouvel élément au mandat du Comité consultatif, en lui demandant de "fournir un avis qualitatif sur le projet Sofati".

Tel est donc l'objectif du présent rapport.

L'historique du projet Sofati

Le projet Sofati s'inscrit dans un long cheminement qu'il peut être utile de rappeler (cette liste n'est pas exhaustive):

- | | |
|------------------|---|
| automne 1983 | La Ville de Montréal appuie le projet de Cadillac Fairview d'intégrer une salle de concert dans la construction d'un complexe commercial sur la rue McGill College. |
| 14 décembre 1983 | Le Gouvernement québécois décide de subventionner pour un montant de 30 \$ millions la construction de la salle de l'OSM. |
| 6 janvier 1984 | Première réunion de la corporation "La Maison de la musique de Montréal". |

- 25 janvier 1984 Décret du Gouvernement du Québec
entérinant la décision du 14 décembre.
- 26 janvier 1984 Lettre du ministre des Finances
garantissant le paiement en capital et en
intérêt de l'emprunt nécessaire à la
construction de la salle (maximum de 30 \$
millions).
- 8 février 1984 La Maison de la musique choisit la firme
ARCOP comme architectes du projet.
- 26 mars 1984 La Maison de la musique retient les
services du Groupe Hanscomb pour
l'élaboration du programme et le suivi
des coûts pour la construction de la
salle de concert.
- mai 1984 Le projet Cadillac Fairview est rendu
public; il suscite de nombreuses
protestations.
- juillet 1984 Cadillac Fairview décide de retirer son
projet et de constituer un Comité
d'étude, lequel Comité tiendra des
audiences publiques et fera des
recommandations.

- octobre 1984 Cadillac Fairview dépose à la Ville de Montréal un nouveau projet qui respecte les recommandations du Comité consultatif. Ce projet ne sera jamais soumis au Conseil municipal.
- décembre 1984 Le Maire de Montréal propose un nouveau site pour la salle de concert de l'OSM: le quadrilatère compris entre les rues Sainte-Catherine, Berri, Maisonneuve et Saint-Hubert.
- 30 janvier 1985 La société Sofati Ltée offre à la Ville de Montréal de construire une salle de concert et un stationnement en sous-sol sur ledit terrain.
- 31 janvier 1985 Le "projet Sofati" est dévoilé à la télévision, en direct, par le Maire de Montréal.
- 5 février 1985 Le Conseil municipal donne un accord de principe à la proposition de Sofati.
- 11 février 1985 L'OSM décide de ne pas s'opposer au site proposé, mais insiste pour avoir le choix de tous les consultants, y compris les architectes et l'acousticien.

- 4 mars 1985 Les administrateurs de la Maison de la musique rencontrent les représentants de Sofati pour une présentation du projet.
- 1er mai 1985 Décret du Gouvernement du Québec (copié sur celui du 25 janvier 1984) concernant la garantie d'emprunt.
- 2 mai 1985 Lettre du ministre des Finances spécifiant les conditions de la garantie.
- 10 juin 1985 Lettre de Sofati à la Maison de la musique. L'échéancier du 30 juin 1987 est accepté en autant que l'entente avec la Maison de la musique intervienne le ou avant le 20 juin 1985.
- 14 juin 1985 La Maison de la musique confie à la Société immobilière du Québec le mandat d'étudier les documents soumis par Sofati et de faire les recommandations nécessaires.
- 17 juin 1985 La SIQ fournit un avis négatif, c'est-à-dire qu'elle recommande à la Maison de la musique d'exiger des plans et devis préliminaires plus explicites avant de procéder à la signature du contrat.

- 10 juillet 1985 Le conseil d'administration de la Maison de la musique vote majoritairement une résolution autorisant la signature de la convention avec Sofati Ltée.
- 10 juillet 1985 Décret du Gouvernement du Québec (amendant le décret du 1er mai 1985) approuvant la convention entre la Maison de la musique et Sofati Ltée.
- 12 juillet 1985 Signature de la convention entre Sofati et la Maison de la musique de Montréal.
- 23 juillet 1985 Les administrateurs de la Maison de la musique discutent brièvement du projet d'intégrer les constructions de l'UQAM au projet Sofati.
- 13 août 1985 Sofati remet à la Maison de la musique les plans et devis architecturaux préliminaires ainsi qu'un devis acoustique préliminaire préparé par l'acousticien.
- 28 août 1985 Premier rapport de la SIQ.

- 3 septembre 1985 Les administrateurs de la Maison de la musique reçoivent les commentaires et recommandations du Groupe Hanscomb; ils s'en remettent, en principe, à l'approbation de ce rapport par l'OSM.
- 9-10 septembre Premières d'une longue série de réunions entre Sofati, ses consultants et la SIQ.
- 18 septembre 1985 Transmission de plans et devis par Sofati (deuxième présentation).
- 27 septembre 1985 Rapport d'étude de la SIQ.
- 7 octobre 1985 Transmission de documents par Sofati (troisième présentation).
- 10-11 octobre 1985 Rapport d'étude de la SIQ.
- 17 octobre 1985 Rencontre à l'Hôtel de Ville entre Sofati, la SIQ, la STCUM, l'UQAM, l'OSM, la Maison de la musique et la Ville de Montréal (quatrième présentation de Sofati).
- 25 octobre 1985 Nouvelle rencontre de tous les intervenants à l'Hôtel de Ville.

1er novembre 1985 Troisième rencontre à l'Hôtel de Ville.

5 novembre 1985 Rapport d'étude de la SIQ.

11 novembre 1985 Transmission de documents par Sofati
(cinquième présentation).

13 novembre 1985 Rapport d'étude de la SIO.

13 novembre 1985 Dernière rencontre à l'Hôtel de Ville.

21 novembre 1985 Lettre de la SIQ au ministre des Affaires
culturelles, précisant que la SIQ n'est
pas encore en mesure de donner un avis
favorable sur les documents fournis par
Sofati.

22 novembre 1985 Transmission de documents par Sofati
(sixième présentation).

25 novembre 1985 Rapport d'étude de la SIQ.
Il ne reste plus que trois points
litigieux.

26 novembre 1985 Le conseil d'administration de la Maison
de la musique prend connaissance du
rapport du président sur l'état du

projet, et refuse majoritairement d'effectuer un premier versement de 700 000 \$ à Sofati.

- 2 décembre 1985 Elections provinciales.
- 15 janvier 1986 Réunion entre Sofati, ses consultants, l'OSM et la SIQ pour discuter du dernier rapport technique de la SIQ.
- début février '86 Publication par Sofati d'une brochure sur la Maison de la musique de Montréal.
- 4 février 1986 La ministre des Affaires culturelles décrète un moratoire sur l'exécution des travaux en cours et annonce la formation d'un Comité consultatif sur les équipements culturels.

De cette longue énumération de dates, on peut distinguer quatre étapes principales:

- a) d'abord le choix, le 31 janvier 1985, d'un nouveau site et d'un nouveau promoteur imposés par le Maire de Montréal et approuvés par le Conseil municipal le 5 février 1985;

b) la signature de la Convention, le 12 juillet 1985, entre Sofati Ltée et la Maison de la musique, selon laquelle le promoteur s'engage à construire "clé en main" une salle de concert de 2600 places pour la somme de 30 \$ millions;

c) des négociations longues et ardues entre Sofati et la SIQ, entre le 13 août 1985 et le 15 janvier 1986, au terme desquelles les points litigieux n'avaient toujours pas été résolus à la satisfaction des parties;

d) le moratoire sur la construction décrété le 4 février 1986, par madame Bacon.

C'est donc sur une période d'une année, entre le 31 janvier 1985 et le 4 février 1986, que porte l'analyse par le Comité consultatif du projet Sofati.

Les principaux intervenants

Il peut être utile, compte tenu de la complexité du dossier et du grand nombre d'intervenants, de faire en quelque sorte la description de chacun des organismes impliqués et de tracer un organigramme succinct.

La Maison de la musique de Montréal est une corporation constituée en vertu de la Loi sur les compagnies du Québec, le 22 décembre 1983, et qui a pour mandat de gérer la

construction et le financement d'une salle de concert à Montréal. La Maison de la musique est composée de cinq membres: son président (monsieur Guy Boivin) qui représente le ministère des Affaires culturelles; les représentants de l'Orchestre symphonique de Montréal (monsieur Zarin Mehta), de la Société immobilière du Québec (monsieur Denis Lefrançois) et de la Ville de Montréal (monsieur Yves Roy), ainsi qu'une cinquième personne nommée pour représenter les intérêts du public (monsieur Jacques Paquin). La Maison de la musique s'est réunie douze fois, entre le 6 janvier 1984 et le 26 novembre 1985; cinq de ces réunions portaient sur le projet Cadillac Fairview et les sept autres portaient sur le projet Sofati. A titre de propriétaire de la future salle de concert, c'est elle qui a retenu les services des architectes ARCOP et du Groupe Hanscomb au moment du projet Cadillac Fairview, qui a demandé à ces mêmes consultants d'analyser le projet Sofati, et qui a confié à la Société immobilière du Québec le mandat d'étudier les documents remis par Sofati et de faire les recommandations nécessaires. C'est également la Maison de la musique qui a signé la convention du 12 juillet 1985 avec Sofati; elle se préparait enfin à signer un bail emphytéotique avec la Ville de Montréal, et devait éventuellement confier à l'OSM le droit d'usage et la responsabilité exclusive de gérer la salle de concert pour toute la durée de ce bail.

La Ville de Montréal est propriétaire du terrain compris entre les rues Sainte-Catherine, Berri, Maisonneuve et Saint-Hubert, appelé communément site Berri-deMontigny. Le Conseil municipal avait autorisé la Ville à céder à Sofati par bail emphytéotique le fonds du terrain, à condition que Sofati y construise un stationnement de 450 espaces et y érige les fondations de la salle de concert. Aux termes de la lettre du ministre des Finances en annexe au décret du 1er mai 1985, la Ville de Montréal doit également: consentir à la Maison de la musique un bail emphytéotique de 99 ans pour un loyer annuel de un dollar; exempter la salle de concert de toutes taxes foncière, municipale ou scolaire, pendant toute la durée du bail; émettre les permis nécessaires à la construction et à l'aménagement du complexe culturel et commercial.

L'Orchestre symphonique de Montréal, sous la direction artistique de monsieur Charles Dutoit et la direction administrative de monsieur Zarin Mehta, mène depuis plusieurs années une campagne de promotion pour une nouvelle salle de concert. Dans le cadre du projet Cadillac Fairview, l'OSM avait collaboré étroitement avec les architectes, l'acousticien, le Groupe Hanscomb et le promoteur à élaborer un projet qui réponde à ses besoins. L'OSM "ne s'oppose pas" aux changements de site et de promoteur, dans la mesure où ses consultants (architectes et acousticien) sont intégrés au nouveau projet. Il s'engage devant le ministre des Finances à solliciter des

contributions privées de manière à constituer un fonds de 12 à 15 \$ millions, à combler un éventuel déficit d'exploitation à même ce fonds de dotation, et à emménager dans la salle de concert dès qu'elle sera livrée à la Maison de la musique.

La Société immobilière du Québec est présente dans le dossier à plusieurs titres: un de ses représentants (monsieur Denis Lefrançois) est membre de la Maison de la musique - c'est lui d'ailleurs qui a signé la convention avec Sofati au nom de la Maison de la musique. Son vice-président Construction, monsieur Guy Vachon, avait obtenu le mandat en juin 1985 de négocier la convention entre Sofati et la Maison de la musique, et une fois la convention signée, de faire des recommandations à la Maison de la musique quant aux plans et devis préliminaires fournis par Sofati. C'est monsieur Jean-Guy Grenier, gestionnaire de projets de construction et d'aménagement à la SIQ, qui s'est vu confier le dossier de la Maison de la musique. Entre le 13 août 1985 et le 15 janvier 1986, monsieur Grenier a coordonné les travaux des architectes et ingénieurs chargés de préparer des rapports techniques de la SIQ; ces commentaires portaient sur l'architecture, la structure, la mécanique et l'électricité des présentations successives de Sofati. La SIQ s'est basée essentiellement sur la convention et ses annexes, particulièrement celle intitulée "Exigences minimales", et sur le programme de construction préparé par le Groupe Hanscomb à la demande de la Maison de la musique.

Le Groupe Hanscomb est spécialisé dans le domaine de l'administration et de la gestion des projets de construction. Ses professionnels ont acquis, au cours des dernières années, une expérience particulière dans la construction des salles de concert; ils ont réalisé, entre autres, le contrôle des coûts pour le Calgary Performing Arts Centre, la planification des coûts pour le Centre in the Square de Kitchener, et la gestion, programmation et planification des coûts pour les nouvelles salles de Dallas (Texas), West Palm Beach (Floride) et l'Université Cornell, à Ithaca (New York). Dans le cas de la Maison de la musique de Montréal, ils avaient le mandat d'élaborer un programme architectural et de faire le suivi des coûts pour la construction de la salle de concert intégrée au projet Cadillac Fairview. Ce mandat, interrompu en juin 1984, est repris au début de l'année 1985, quand le projet change de site et de promoteur. Le Groupe Hanscomb soumet à la Maison de la musique un programme de construction le 2 août 1985, et un Plan de coût préliminaire le 3 octobre 1985. Le 3 septembre 1985, le Groupe Hanscomb avait fait parvenir ses "Commentaires et recommandations" sur les documents préliminaires préparés par Sofati.

L'Université du Québec à Montréal, en parallèle avec la construction de sa phase II, choisit d'intégrer la construction d'un pavillon de musique et d'une salle de concert de 750 places au projet Sofati. Le pavillon de musique (4,3 \$ millions) doit être financé par une

subvention du ministère de l'Enseignement supérieur. La salle de concert (4,2 \$ millions) était construite grâce à des dons et subventions, dont 500 000 \$ de l'OPDQ et 500 000 \$ du gouvernement fédéral. Le contrat de construction entre Sofati et l'UQAM, un contrat clé en main, est déjà signé conditionnellement à la signature du contrat principal.

La Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal fait nécessairement partie du dossier parce que la salle de concert de l'OSM, les bâtiments de l'UQAM, ainsi que les stationnements et la galerie de boutiques de Sofati sont construits sur le site de la station de métro Berri-de Montigny. Les négociations entre Sofati et la STCUM sont autant d'ordre technique que financier. On parvient finalement à une entente concernant les servitudes d'accès et de circulation, ainsi que le financement des différents coûts; il faut préciser ici que le ministère des Transports contribue au règlement des points litigieux en acceptant de subventionner, pour un montant de 1,3 \$ million, la construction de l'escalier mécanique et de l'édicule de Maisonneuve.

Quant aux ministères des Finances et des Affaires culturelles, enfin, ils sont les moteurs du projet. L'un, par sa garantie d'emprunt de 30 \$ millions à la Maison de la musique; l'autre, par la mise sur pied de la corporation de la Maison de la musique de Montréal. Il est d'ailleurs

prévu que le ministre des Finances et le ministre des Affaires culturelles devront approuver, avant leur signature, le bail emphytéotique avec la Ville de Montréal de même que le contrat de construction et la convention entre emphytéotes qui seront conclus avec le promoteur.

Comment le Comité consultatif a abordé le problème

Il ne s'agissait pas d'une commission d'enquête chargée d'examiner le projet Sofati sous l'angle technique, et encore moins juridique. Il n'était pas question de disséquer techniquement le projet ni de s'adjoindre des consultants de tout ordre pour juger de la qualité du devis de construction. Il n'était pas question non plus d'entendre des témoignages, de procéder à des contre-interrogatoires. Le Comité consultatif a plutôt interprété les termes de son mandat comme étant une analyse de la situation, une appréciation des principes et méthodes qui ont servi à la préparation du projet.

A cet effet, le Comité a rencontré les principaux intervenants dans le dossier, à l'exception du maire de Montréal et des ex-ministres, et a consulté tous les documents mis à sa disposition: conventions, décrets, correspondance, procès-verbaux, rapports d'étude, etc.

L'analyse de ces documents, s'ajoutant aux déclarations des intervenants et à la réflexion subséquente des membres du Comité, a permis de dégager un certain nombre de constatations qui lui apparaissent les plus importantes et de tirer des conclusions.

L'analyse des documents contractuels

Les documents de base du projet Sofati sont: le décret 840-85 du Gouvernement du Québec en date du 1er mai 1985 concernant la garantie d'emprunt consentie à la Maison de la musique de Montréal, et la lettre du ministre des Finances, monsieur Yves Duhaime, en date du 2 mai 1985, qui en fait partie; le décret 1405-85 en date du 10 juillet 1985 modifiant le décret 840-85; et la convention entre la Maison de la musique de Montréal et Sofati Ltée, signée le 12 juillet 1985, ainsi que l'annexe I intitulée "Exigences minimales pour la construction et l'aménagement d'une salle de concert pour la Maison de la musique de Montréal" et l'annexe II intitulée "Plans et Devis Préliminaires (Documents à fournir par le Promoteur)".

Par ces documents, la Maison de la musique de Montréal s'engage à verser 30 000 000 \$ à la Société Sofati Ltée pour la construction et l'implantation d'une salle de concert de 2600 places dans le quadrilatère formé par les rues Sainte-Catherine, Berri, Maisonneuve et Saint-Hubert, dans la Ville de Montréal. Ce paiement est garanti par le

Gouvernement du Québec en considération du fait que la Ville de Montréal, la Maison de la musique et la Société Sofati auront exprimé par écrit leur engagement à réaliser un certain nombre de conditions: "si l'une ou l'autre de ces conditions ne se réalise pas à l'époque prévue pour sa réalisation, le gouvernement se réserve le droit de révoquer sa garantie".

Aux termes de la convention entre la Maison de la musique et Sofati, cette dernière "s'engage à concevoir, construire, implanter, aménager, équiper et mettre en service une salle de concert de 2600 places" pour la somme forfaitaire de 30 \$ millions; c'est un ouvrage clé en main, dans la mesure où le promoteur assume la totalité des coûts de réalisation et s'engage à livrer l'ouvrage en parfait état de fonctionnement et d'utilisation pour le prix fixé, au plus tard pour le 30 juin 1987. A l'article 7, la convention précise que "le Promoteur doit préparer, fournir et soumettre à l'approbation formelle et écrite du Propriétaire, un devis de performance en matière acoustique selon les règles de l'art, un échéancier détaillé de réalisation des travaux accompagné de la ventilation des coûts présenté selon le Répertoire Normatif (Devis de Construction Canada, édition 1980) ainsi que des plans et devis préliminaires répondant parfaitement, entièrement et intégralement à l'annexe I, à l'annexe II et aux exigences du Propriétaire." Il est également convenu que tous ces documents devront être approuvés formellement par écrit par

la Maison de la musique et l'OSM avant que les travaux puissent débiter, le tout sujet à l'approbation du ministre des Finances et du ministre des Affaires culturelles.

Les rapports d'étude de la SIQ

Entre le 13 août 1985, date à laquelle Sofati fait parvenir à la Maison de la musique une première proposition de plans et devis architecturaux ainsi qu'un devis acoustique préliminaire, et le 15 janvier 1986, date d'une réunion entre les représentants de Sofati, de la SIQ, de l'OSM et des architectes impliqués dans le projet pour discuter du plus récent rapport d'étude de la SIQ, plusieurs modifications ont été apportées aux plans et devis. Mais la Maison de la musique, obéissant aux recommandations de la SIQ, n'avait pas encore donné son approbation à la proposition de Sofati.

D'importants points ligigieux devaient encore être résolus pour répondre aux exigences de la convention. (La SIQ en mentionne trois, qui sont traités dans les paragraphes suivants, mais le Comité consultatif en a dénoté d'autres qui semblent avoir été esquivés - par exemple, l'absence d'une étude sur les relations entre les espaces, le programme d'intégration des oeuvres d'art, l'aménagement d'un emplacement pour les concerts en plein air.)

Ainsi, la question primordiale des lignes de vision n'est toujours pas réglée à la satisfaction de la SIQ et de la Maison de la musique. Dans les salles de forme classique rectangulaire ("shoe-box"), un certain nombre de sièges situés dans les balcons latéraux offrent une visibilité réduite; il s'agit là d'un inconvénient largement compensé, d'après les mélomanes, par les qualités acoustiques de la salle. Dans le projet qui nous intéresse, il semble que plusieurs sièges soient ainsi affectés. Selon le spécialiste américain George Thomas Howard, appelé en consultation par Sofati, 20% des sièges offrent une visibilité de 62 à 84% de la scène. Ceci dit, monsieur Howard est d'avis que le projet de la salle de l'OSM assure une meilleure visibilité que l'Avery Fisher Hall de New York ou le Symphony Hall de Boston. Malgré cette analyse, et malgré tous les compromis architecturaux concédés pour améliorer la situation (par exemple, des balustrades en matériau transparent plutôt qu'en plâtre), la SIQ n'est toujours pas satisfaite. "Jusqu'à maintenant, nous n'avons pas encore obtenu l'assurance que le confort visuel était acceptable", peut-on lire dans un rapport en date du 13 novembre 1985. "Au contraire, nous avons de sérieuses inquiétudes sur la proportion élevée de sièges inconfortables, et également sur les conséquences esthétiques des mesures qui seront prises pour assurer un confort acceptable". La SIQ demande alors une étude comparative détaillée avec d'autres salles de même type et de même classe. A la fin de janvier, cette étude n'avait pas encore été complétée.

Par contre, dans une lettre en date du 17 janvier 1986, adressée par monsieur Zarin Mehta à la firme ARCOP, l'OSM se déclare satisfait de la solution proposée: "We believe the issue of sightlines has been over emphasized, and when you have completed your study of comparisons with Avery Fisher Hall and Boston Symphony Hall, I am convinced that you will find that what your firm has designed is the best possible solution."(sic)

(Les membres du Comité consultatif ont par ailleurs rencontré monsieur Russell Johnson, un autre spécialiste de l'aménagement des salles de concert, particulièrement les salles de forme "shoe-box". Selon monsieur Johnson, il est aujourd'hui possible d'assurer une visibilité parfaite grâce à des études par ordinateurs très récentes, et ceci sans sacrifier aux qualités acoustiques de la salle.)

Un autre point qui demeure toujours litigieux est celui des escaliers mécaniques entre le premier et le deuxième balcon. Les "exigences minimales" précisaient que la circulation verticale du public entre les différents niveaux devait être facilitée par l'emploi d'escaliers mécaniques. Les plans de la salle de l'OSM omettent ces escaliers entre le premier et le deuxième balcon, c'est-à-dire qu'environ 700 spectateurs doivent franchir à pied les quelques cinq mètres séparant les deux balcons. Aux yeux de la SIQ, la solution proposée manque de cohérence et d'homogénéité; de plus, la SIQ y voit un manque à gagner pour le propriétaire et juge inacceptable

que Sofati ne compense pas l'absence des escaliers mécaniques par une diminution proportionnelle du budget. Sofati par ailleurs, dans une lettre adressée au président du Comité, allègue que la soustraction de ces escaliers mobiles est compensée par la fourniture d'environ 3000 mètres carrés d'espace additionnel, au-delà des normes prévues au contrat, et que "cette superficie additionnelle avait été reconnue comme contrepartie"... Aucun document ne confirme toutefois cette entente.

Il apparaît enfin essentiel à la SIQ que Sofati fournisse des plans et devis préliminaires complets et coordonnés, représentatifs du produit fini. Au 25 novembre 1985, la SIQ n'est pas encore satisfaite: "Suite à l'examen de ces (nouveaux) documents, nous sommes dans l'obligation de réitérer nos commentaires du 13 novembre courant. Nous déplorons fortement d'avoir à exiger constamment la démonstration de la qualité du projet et l'assurance de la représentativité des documents préliminaires qui ont une importance contractuelle primordiale. Y a-t-il vraiment lieu d'escamoter une phase aussi cruciale dans le présent contexte? Une réponse affirmative peut signifier des compromis fonctionnels, des compromis sur la qualité, des compromis de confort visuel, acoustique ou physique, des dépassements budgétaires ... (...) Dans le présent contexte contractuel, sous quel prétexte pourrait-on reporter à plus tard la connaissance de ce que l'on achète maintenant?"

A cela, Sofati répond qu'elle a livré "des plans et devis préliminaires de qualité vérifiable en tout temps" (lettre adressée le 26 mai 1986 au président du Comité consultatif).

De même, aux termes de la convention, Sofati devait fournir un échéancier détaillé de réalisation des travaux accompagné de la ventilation des coûts, ce qui n'a pas été fait à la satisfaction de la SIQ. Il apparaissait finalement évident, en novembre 1985, que l'échéance contractuelle du 30 juin 1987 ne pourrait pas être respectée. Encore là, Sofati répond dans sa lettre au président du Comité consultatif: "Nous vous prions de noter qu'aucune question ne fut soulevée par la SIQ relativement à la ventilation des prix non plus qu'à l'échéancier; quant à ce dernier, il avait été convenu entre toutes les parties que la date de livraison de la salle était reportée à l'été 1988."

Fait à souligner, aucune décision de la Maison de la musique confirme cette modification qui, de toute façon, était sujette ultérieurement à l'approbation du gouvernement (lettre du ministre des Finances en date du 2 mai 1985).

Tout ceci démontre clairement des contradictions manifestes entre la SIQ et Sofati. Dans les circonstances, la Maison de la musique retenait son approbation puisque son mandataire - la SIQ - n'était pas en mesure de faire une recommandation favorable.

Le contexte budgétaire

Une somme forfaitaire de 30 \$ millions est garantie par le gouvernement québécois à la Maison de la musique et doit être versée à Sofati pour la réalisation du contrat clé en main.

Il est prévu à l'article 4.2 de la convention que "ce montant comprend mais non restrictivement, en plus du coût des travaux et des équipements, les honoraires de tous les professionnels engagés par le Promoteur, toutes les taxes fédérales, provinciales et municipales, frais et droits de douanes, permis, licences, redevances pour la fourniture et l'emploi de dispositifs, appareils ou procédés brevetés, toutes les dépenses connexes nécessaires à l'exécution des travaux ainsi que tous les autres frais, dépenses et honoraires encourus par le Promoteur et imputables à la réalisation complète et entière de l'ouvrage et à sa remise en parfait état de fonctionnement au Propriétaire". Il est précisé que le Propriétaire ne peut être tenu de rembourser au Promoteur toute somme dépensée en sus du 30 \$ millions.

En d'autres termes, la salle de l'OSM ne doit pas coûter plus de 30 \$ millions au gouvernement.

Mais en fait, la situation évolue différemment. On constate déjà que les frais de financement temporaire pendant la construction sont à la charge du gouvernement (décret 1405-85). On constate également que le ministère des Transports s'est engagé à verser une subvention de 1,3 \$ million à la STCUM pour défrayer les frais de construction de l'édicule du métro et de l'escalier mécanique à la sortie Maisonneuve.

On constate que la Maison de la musique a dû défrayer les honoraires professionnels du Groupe Hanscomb, ses consultants en matière de programme de construction et d'analyse de coûts. Et précisément dans le plan du coût préliminaire, révisé par Hanscomb en date du 4 novembre 1985, on prévoyait des coûts de construction de quelque 25 \$ millions; mais ces coûts excluaient les frais généraux et profits du promoteur, les contingences (inflation, conception et construction) ainsi que les honoraires professionnels. Lorsque Hanscomb calcule tous ces éléments, les coûts s'élèvent à 32 343 000 \$.

Un item du plan du coût est d'ailleurs sujet à plusieurs interprétations. Il s'agit de la liste des équipements à

être fournie par Sofati à l'OSM. Cette liste varie de 3 250 000 \$ (soumise par Hanscomb en date du 6 juin 1985) à 4 710 000 \$ (préparée par monsieur Zarin Mehta en date du 25 octobre 1985) et inclut une série de propositions différentes de Sofati se situant autour de 3,5 \$ millions. Il est difficile de s'y retrouver. C'est un cafouillis descriptif et financier sur lequel la SIQ avait cessé d'argumenter, choisissant plutôt d'y revenir dans une deuxième étape.

Un autre problème budgétaire est le partage des coûts de construction et d'opération des espaces communs entre Sofati, l'OSM et l'UQAM. Escaliers de service, ascenseurs, débarcadères, système mécanique, espaces de garage étaient partagés par les trois utilisateurs sans savoir qui payait quoi. La ventilation des coûts n'a jamais été précisément établie à la satisfaction de la SIQ.

Enfin s'ajoute à ces montants une dépense non prévue dans les équipements: un orgue! Qu'à cela ne tienne ... L'OSM prend la décision de financer lui-même cet achat et demande à Sofati de payer le coût de l'infrastructure nécessaire à l'installation; Sofati accepte à la condition que l'OSM lui rembourse les frais encourus, une fois l'installation de l'orgue terminée.

Toutes ces imprécisions n'étaient pas sans inquiéter la Maison de la musique, la SIQ et le Groupe Hanscomb. Ils étaient convaincus qu'il y aurait d'importants dépassements de coût. Par contre, ils disaient que si la limite des 30 \$ millions était sévèrement respectée, le produit fini ne répondrait pas aux exigences du propriétaire.

Quoi qu'il en soit, il est désormais évident que le même gouvernement qui avait insisté pour limiter son engagement financier à 30 \$ millions s'était lui-même exposé, soit par omission ou par commission, à un ensemble de dépenses pouvant se chiffrer entre 35 et 50 \$ millions. Et ce, aux dires mêmes de ses mandataires!

Quant à l'OSM, qui devait selon l'annexe au décret 840-85 constituer un fonds de 12 à 15 \$ millions pour défrayer le déficit d'exploitation, il ajoutait déjà à cette somme une dépense pour l'achat d'un orgue et d'autres équipements.

Face à tout cela, Sofati maintient qu'elle peut remplir ses obligations contractuelles pour une somme forfaitaire de 30 \$ millions.

D'autres sources d'inquiétude

A cette situation déjà confuse et précaire, il faut ajouter une série de facteurs qui multiplient l'inquiétude. Ce ne sont pas là des éléments contractuels et comptables qu'on

peut clairement identifier, mais plutôt des données intangibles, difficiles à quantifier. Leur importance n'en est pas moins grande.

En tout premier lieu, il faut souligner le rôle ambigu de l'Orchestre symphonique de Montréal à l'intérieur du conseil d'administration de la Maison de la musique. A la fois juge et partie, l'OSM veut sa salle à tout prix mais doit aussi défendre les intérêts du gouvernement. Comment concilier ces deux positions parfois divergentes?

Deuxièmement, le rôle du Groupe Hanscomb n'a pas été exploité à sa juste mesure par la Maison de la musique. Hanscomb est mandaté pour réaliser le programme de construction, mais ce programme n'est jamais soumis à Sofati; de même, ses commentaires et recommandations sur les documents préliminaires de Sofati semblent ne jamais avoir été considérés par la SIQ. Sans doute la Maison de la musique ne s'est-elle pas soucié suffisamment de réconcilier les vues du Groupe Hanscomb, de la SIQ et de Sofati. (La correspondance à ce sujet est éloquente. Dans une lettre adressée à la Maison de la musique le 15 janvier 1986, Sofati déclare: "Nous ne sommes pas au fait de l'implication du Groupe Hanscomb dans le dossier". Et Sofati ajoute: "La Société Hanscomb n'est pas partie à la convention du 9 juillet 1985 (sic) et nous ne comprenons pas la pertinence d'une référence aux opinions de cette société qui n'est pas intervenue dans les relations entre les

parties au décret". Or, dans une lettre en date du 6 juin 1985, Hanscomb fait rapport à la SIQ d'une réunion tenue dans les bureaux de l'architecte-conseil ARCOP, à laquelle assistaient notamment deux représentants de Sofati, dont le signataire de la lettre du 15 janvier 1986 ...)

Troisièmement, il est difficile d'apprécier dans quelle mesure les architectes ARCOP et l'acousticien Melzer, imposés à Sofati par contrat, ont participé à l'élaboration des plans et devis préliminaires et à leur modification pour satisfaire aux exigences de la SIQ.

Quatrièmement, l'absence d'échanges et de négociations entre l'UQAM et la Maison de la musique, s'explique mal, alors que la Maison de la musique détenait le bail emphytéotique du terrain et était propriétaire de la construction sur lesquels l'UQAM bâtissait une salle de concert de 750 places et son Pavillon de la musique.

Enfin, on ne saurait passer sous silence l'improvisation et l'opportunisme de certains hommes politiques, dont se sont plaints les intervenants, et qui se sont manifestés à toutes les étapes du projet - à partir du choix télévisé du promoteur jusqu'à la première pelletée de terre!

Le contrat clé en main sur la base de devis et plans
préliminaires

Mais la véritable pierre d'achoppement du projet Sofati aura été la formule du contrat clé en main sur la base de devis et plans préliminaires seulement. Sur ce point, les intervenants sont unanimes, sauf bien sûr Sofati.

Pour qu'un contrat clé en main se réalise à la satisfaction de toutes les parties, un certain nombre de conditions doivent être respectées: il faut en premier lieu un programme clairement défini par un propriétaire qui sait ce qu'il veut et l'exprime; il faut également que ce propriétaire se réserve le droit d'approuver les plans et devis tant préliminaires que définitifs, et joue pleinement son rôle durant toutes les phases de la construction; il faut enfin qu'un climat de confiance existe entre le propriétaire et le promoteur et que tous les deux travaillent en harmonie à la réalisation de l'objectif commun. Ce sont là des conditions qui n'existaient pas dans le dossier qui nous intéresse.

Le programme de construction a été élaboré par le Groupe Hanscomb, indépendamment de Sofati. En fait, Hanscomb remet à la Maison de la musique un programme détaillé de construction le 2 août 1985, alors que Sofati transmet ses plans et devis architecturaux ainsi que le devis acoustique le 13 août 1985. Il est bien évident que les deux documents

n'ont pas été élaborés conjointement ni en étroite collaboration.

Quant à la Maison de la musique, elle n'a pas vraiment joué le rôle de propriétaire qui était le sien. On aurait dû s'attendre à ce qu'elle soit un propriétaire vigilant, exigeant, déterminé. Au contraire, elle semble avoir été à la merci des pressions politiques, bousculée par le temps, peu préoccupée par les coûts et soumise aux fluctuations de la situation. Signe de cette impuissance, la réunion du 10 juillet 1985, tenue à Québec à 3 heures A.M., consigne au procès-verbal une contradiction flagrante: le projet de contrat soumis par Sofati est jugé inacceptable, mais il est résolu majoritairement de le signer.

En effet la résolution dit:

"...

"Qu'attendu que le projet de contrat soumis par Sofati a été jugé inacceptable compte tenu du fait que ni le programme des besoins, ni les plans et devis étaient disponibles et que la procédure de réalisation ne procurait pas la protection nécessaire;

"...

"Qu'il soit résolu majoritairement, sur motion proposée par M. Zarin Mehta et dûment appuyée par M. Yves Roy:

"Que le projet de contrat soit signé par la compagnie moyennant les approbations préalables des autorités ministérielles québécoises ..."

(On trouvera copie de ce procès-verbal en annexe.)

Et le même jour, le décret ministériel est adopté, autorisant la Maison de la musique à procéder.

Il faut toutefois souligner que monsieur Jacques Paquin, un des administrateurs, avait exprimé l'opinion qu'il apparaissait prématuré de procéder à la signature du contrat de construction.

Les administrateurs de la Maison de la musique, dès le 3 avril 1985, avaient d'ailleurs manifesté une certaine inquiétude quant à la participation de Sofati. Déjà, on s'interrogeait sur "le niveau de la qualité". Il semble bien que, dans les mois suivants, le climat de confiance ne se soit pas installé tel que souhaité. La plupart des intervenants ne se sentaient pas à l'aise à l'intérieur du contrat Sofati/Maison de la musique. Même l'OSM n'était pas sans éprouver un certain malaise.

Ceci explique peut-être pourquoi la SIQ a posé autant d'exigences avant d'être en mesure de recommander à la Maison de la musique d'approuver les plans et devis préliminaires, étape qu'elle considérait par ailleurs la plus cruciale de tout le processus décisionnel du projet. Pourquoi? parce que le propriétaire n'avait pas prévu de se réserver le droit d'approuver les plans et devis définitifs. En fait, c'est la SIQ bien plus que la Maison de la musique qui agissait comme propriétaire, bien qu'elle n'ait pas eu le pouvoir décisionnel. Comme question de fait, la Maison de la musique a été généralement passive compte tenu du rôle important qu'elle avait d'agir pour et au nom du gouvernement.

On peut s'interroger sur la gestion du contrat Sofati/Maison de la musique si la construction devait se réaliser. Alors qu'un tel contrat clé en main exige des plans et devis définitifs sur lesquels les parties s'entendent, un propriétaire habile à défendre ses intérêts, et un climat de grande confiance entre le propriétaire et l'entrepreneur, il n'est pas assuré que la réalisation du projet Sofati soit couronnée de succès. Loin de là. Il faut s'attendre plutôt à des conflits menant à l'impasse sinon à des compromis décevants, et surtout à des dépassements budgétaires inévitables.

Les conclusions et recommandations du Comité consultatif

Il n'est pas question aujourd'hui, de conclure sur le besoin ou non d'une nouvelle salle de concert à Montréal. Le Comité consultatif n'a pas encore terminé sa réflexion sur le sujet; et surtout, il n'a pas encore entendu et analysé les recommandations de tous les intervenants qui ne manqueront pas de se manifester dans le cadre des audiences publiques de juillet.

Il n'est pas question non plus, avec ce rapport partiel, de mettre en doute la bonne foi des individus et sociétés qui ont consacré tant de temps et d'énergie à développer le projet d'une salle de concert sur le site Berri - de Montigny.

D'autant plus que les qualités intrinsèques du projet Sofati sont nombreuses. La mise en valeur d'un site privilégié, la mixité des usages, l'intégration réussie de l'UQAM sont autant d'éléments intéressants qui méritent d'être notés.

Mais, comme nous l'avions déjà souligné dans un rapport intérimaire en date du 4 avril 1986, le processus actuel est mal engagé. Plus fondamentalement, les méthodes utilisées aux différentes étapes sont impropres, frustrantes et génératrices de désaccords et de contradictions.

Le Comité consultatif recommande donc à la ministre des Affaires culturelles de ne pas procéder à la réalisation du projet de construction de la salle de concert tel que convenu entre la Maison de la musique et la Société Sofati Ltée le 12 juillet 1985.

Par ailleurs, soucieux de profiter de l'expérience du passé, le Comité consultatif souhaite qu'à l'avenir les projets d'équipements culturels importants se développent autrement. Les équipements culturels financés à même les fonds publics sont des projets à haute visibilité, qui nécessitent des investissements majeurs, qui doivent répondre à des préoccupations d'esthétisme et servir la communauté pendant des décennies. Ils ne devraient pas être soumis aux pressions politiques indues, ni à des contraintes extrêmes de temps et de budget. Le Comité consultatif recommande que la construction d'équipements culturels importants, à l'avenir, suive les étapes suivantes:

- élaborer un programme qui répond aux besoins à long terme des utilisateurs et du public, et autoriser une enveloppe budgétaire prévoyant tous les coûts directs et indirects;

- choisir un site qui correspond aux besoins tels que définis dans le programme;

- retenir les services d'un architecte, par concours ou par nomination;

- soumettre le projet à une consultation par le biais d'audiences publiques;

- désigner un gérant de projet apte et habile à marier les intérêts du propriétaire et de l'entrepreneur;

- procéder au choix de l'entrepreneur selon la méthode conventionnelle, c'est-à-dire par appels d'offres;

- et enfin, n'entreprendre la construction que lorsque les fonds sont disponibles.

LISTES D'UTILISATEURS FOURNIES
PAR L'OSM ET L'UQAM

UTILISATION PRÉVUE
POUR
LA NOUVELLE SALLE DE CONCERT

Séries d'abonnement:

12 Grands Concerts	x 3	36	
8 Concerts Gala	x 3	24	
6 Concerts Air Canada	x 3	<u>18</u>	78
Nouvelle série présentée durant les semaines d'Opéra ("Orchestre Mannheim")			
8 semaines	x 2		16
Récitals (présentés par l'OSM)			12
Orchestres invités (présentés par l'OSM)			6
Orchestre des Jeunes			8
Orchestre Métropolitain			25
I Musici			8
Orchestre de Chambre McGill			8
Pro Musica			8
Concerts folkloriques			10
Concerts de Jazz			15
Spectacles et concerts populaires			30
Collations de grades - écoles, universités			10
Réunions annuelles			10
Expositions commerciales			<u>10</u>
			254

N.B. Les matinées et concerts d'après-midi ne sont pas inclus puisqu'il pourrait s'agir d'une double utilisation de la salle.

Les utilisateurs potentiels

1) L'UQAM

- 1.1. Le département de Musique de l'UQAM organise chaque année une quarantaine de concerts auxquels contribuent les professeurs et les étudiants. L'ouverture du baccalauréat d'enseignement en musique, option interprétation multipliera les concerts à l'UQAM.
- 1.2. Depuis septembre 1985, le département de Musique expérimente une nouvelle formule de concerts thématiques (par exemple, Vienne 1910-1917) qui appelle la collaboration du département de Musique avec les départements de Théâtre, Danse, Histoire de l'art, Etudes littéraires, Histoire, Communications, etc...
- 1.3. Les professeurs et chargés de cours de l'UQAM ont commencé à organiser leurs propres concerts: notons les compositeurs Jacques Hétu, André Lamarche et Gaston Rochon, les chanteurs Colette Boky et Joseph Rouleau, les pianistes Monik Grenier, Pierre Jasmin et Henri Brassard qui forment avec le professeur Martin Foster et un violoncelliste le trio Haydn de Montréal, le chef de chœur Miklos Takacs et les instrumentistes Jean-Louis Gagnon et Guy Vanasse, ces deux derniers bien connus comme membres du Quintette à Vent du Québec, sans oublier M.Alvaro Pierri. Une douzaine de concerts annuels par nos professeurs uniquement, auxquels devraient certainement se joindre trois ou quatre chargés de cours au moins.

- 1.4. Plusieurs professeurs étrangers sont venus en visite l'an passé à l'UQAM: les lauréats de concours internationaux Brigitte Engerer, Avo Kouyoumdjian, Andréi Nikolsky et Ivo Pogorelich, pianistes fort réputés, ont marqué leur intérêt à venir jouer chez nous. Six concerts annuels seraient facilement organisés et amèneraient une politique d'échanges culturels internationaux plus suivis au regroupement Musique.
- 1.5. Les étudiants aimeraient intensifier leurs expériences de concertistes: cette année, une dizaine d'examens-concerts furent programmés en avril, qui serait le mois le plus occupé à l'UQAM pour cette future salle. Calculons une dizaine de fêtes-concerts et récitals-étudiants en plus des examens chaque année, en gardant une place impressionnante à l'expansion pour des raisons de programme déjà citées.
- 1.6. De nombreux ensembles occupent la vie musicale du département de Musique: chorale universitaire de l'UQAM et leurs invités d'Europe avec quatre concerts annuels, ensemble vocal de l'UQAM avec deux, l'harmonie de concert avec deux, l'atelier d'opéra avec au moins six, l'orchestre à cordes avec deux, le stage band avec deux, l'ensemble vocal populaire avec deux et différents plus petits ensembles tels que quintette, instruments à vent (clarinettes, saxophones, flûtes traversières), ensembles de guitares, de percussions, etc... L'évaluation est de 25 concerts en moyenne.
- 1.7. L'UQAM veut aussi programmer une série de master classes prestigieuse chaque mois de mai, avec des invités internationaux, auxquels se joindraient plusieurs concerts de professeurs du département afin de former un petit festival de musique au printemps: cinq concerts.

2) L'OSM

L'OSM serait intéressée certainement à organiser des concerts pour des groupes plus petits que ceux visés par sa grande salle: possibilité 20 concerts.

3) Le conservatoire de Musique

Situé à moins d'un kilomètre, le Conservatoire ne dispose d'aucune salle de concert et doit par conséquent disperser ses concerts et productions dans différentes salles et églises aux quatre coins de la ville. On peut donc prévoir qu'au moins pour les concerts d'orchestre, le Conservatoire louerait cette salle huit fois par année. Par ailleurs, la formule de l'Orchestre des Conservatoires de musique du Québec, telle qu'expérimentée l'an dernier, semble vouloir être reprise dans le futur, ajoutant plusieurs soirées supplémentaires.

4) Les orchestres

I Musici de Montréal prévoit une série de six concerts de l'orchestre lui-même, plus une série de musique de chambre avec ses membres et un mini-festival projeté à Noël de deux ou trois concerts, donc possiblement douze concerts.

L'Orchestre des jeunes du Québec offre une série de six concerts différents, dont deux sont donnés deux fois.

L'Orchestre Civique des Jeunes de Montréal offre quatre programmes différents annuellement.

Mentionnons pour mémoire l'orchestre à cordes de l'UQAM et celui du Conservatoire.

5) Les chœurs

Le Chœur de Montréal, le Chœur Polyphonique, la Chorale Donovan, le Chœur Guillaume-Couture, la Chorale St-Laurent et le festival choral de l'Ile-de-Montréal organisent en moyenne quatre concerts annuels chacun, sans oublier la Chorale Universitaire de l'UQAM et l'ensemble vocal déjà comptabilisés.

6) Les sociétés de musique et groupes divers

La série "Début", la Société de Musique contemporaine du Québec, le Ladies' Morning Club, Pro Musica, les Evenements du Neuf, Musica Camerata, l'ensemble vocal Tudor de Montréal et le Studio de Musique Ancienne de Montréal doivent, soit disperser leurs activités de concerts à travers Montréal (les quatre derniers), soit les présenter dans une salle trop grande pour leurs besoins (Pro Musica) ou alors se plier à des contraintes de calendrier qui leur pèsent. En estimant de façon conservatrice que les trois quarts d'entre eux seraient heureux de déménager dans une salle nouvelle et en sachant qu'ils organisent autour de huit concerts annuels chacun, on arrive à quarante-huit concerts possibles.

7) Les concours nationaux et internationaux

Concours international de Montréal: les quarts de finale se déroulent sur environ une semaine au début juin.

Les finales du concours OSM occupent une soirée ou deux.

Le concours de l'Académie de Musique (prix d'Europe) une journée ou deux.

Les concours de musique du Québec et du Canada organisent en mai leurs semi-finales régionales et leur finale provinciale sur une semaine.

8) Le festival international de jazz

Au coeur du Quartier Latin, le Festival serait heureux de réserver la salle au moins durant deux semaines de juillet, donc dans la morte saison.

9) Les productions télévisées ou radiodiffusées

Radio-Québec, Radio-Canada et Télé-Métropole déplorent tous trois le manque de salles adéquates à des concerts ou spectacles télévisés: leurs propres studios n'ont ni la grandeur, ni l'acoustique exigées par certaines productions.

Les Grands Concerts de Radio-Canada ne remplissent la salle Claude Champagne qu'une ou deux fois par année: cette salle est, de plus, difficilement accessible l'hiver au public qui la boude, d'abord parce qu'elle est nichée au haut d'une pente abrupte, ensuite parce qu'elle offre des possibilités réduites de stationnement et finalement, parce qu'elle n'est pas centrale. Il semble que notre salle pourrait facilement attirer au moins une partie importante de la série annuelle.

Chiffrons le tout à 25 soirées.

10) Les enregistrements de disques

On sait que l'OSM enregistre à l'église St-Eustache. L'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal et divers groupes d'instrumentistes recherchent une salle pour des enregistrements classiques de qualité (cf. projets de Kébec Disque,...).

11) Les récitals et concerts divers

11.1. Les imprésarios au Québec et les Jeunesses Musicales du Canada hésitent à organiser des séries d'artistes locaux ou nationaux à cause du trop grand risque que représentent des salles comme Maisonneuve ou Claude Champagne au seuil de rentabilité fort élevé.

11.2. Les artistes de musique de chambre seraient satisfaits de cette salle.

11.3. Certains instruments exigent une petite salle: la guitare ou les instruments anciens, par exemple le luth, la viole de gambe, le clavecin, formés en collegium musicum ou non, qui ont leurs fanatiques supporteurs.

11.4. Des artistes internationaux aimeraient présenter à Montréal plusieurs soirs consécutifs, des intégrales d'un répertoire exigeant: les 32 sonates de Beethoven, les grands cycles de lieder de Schubert, les quatuors de Chostakovitch, une intégrale Ravel au piano, événements qui attirent un public d'élite mais plus restreint; cette formule pourrait prendre un nouvel essor chez nous.

Il est difficile de chiffrer cette onzième catégorie: quarante peut-être.

12) Les productions d'opéra

L'Opéra de chambre du Québec, l'Ensemble Cantabile et l'Atelier de l'Opéra de Montréal occuperaient volontiers une dizaine de soirées annuellement. Rappelons l'utilisation par l'atelier d'opéra de l'UQAM et par l'atelier de scène du Conservatoire.

13) Les productions de danse

Art scène, Ballet Eddy Toussaint, Ballets Jazz, D.A.M.E., Fortier Danse-création, les Grands Ballets pour leurs soirées expérimentales, Jo Lechay, Lalala, Margie Gillis, O Vertigo et les Sortilèges, pour ne nommer que les plus importants groupes créateurs en danse intéressés à une salle adéquate.

On peut facilement imaginer qu'avec, en outre, les productions de Martine Epoque et des autres professeurs, chargés de cours et étudiants de danse à l'UQAM, on arriverait au chiffre réaliste d'une cinquantaine de soirées annuellement.

En conclusion, il est réellement pensable d'envisager trois cents concerts annuels, puisque le document présent, à partir d'un estimé conservateur qui s'appuie sur des données restrictives, basées sur la musique dite classique uniquement, arrive à trois cent cinquante soirées possibles, réparties ainsi:

1. UQAM-MUSIQUE	75
2. OSM	20
3. CONSERVATOIRE	8
4. ORCHESTRES	24
5. CHOEURS	24
6. SOCIETES	48
7. CONCOURS	12
8. JAZZ	14
9. MEDIA	25
10. DISQUES	0 (journées)
11. RECITALS	40
12. OPERA	10
13. DANSE	50

Total

350

VILLE Population	MONTREAL 2 878 000 hab.	TORONTO 3 202 000 hab.	VANCOUVER 1 586 000 hab.	CALGARY 625 000 hab.	KITCHENER 303 000 hab.	BOSTON 4 051 400 hab.	CHICAGO 8 035 000 hab.	CLEVELAND 2 788 000 hab.	LOS ANGELES 12 738 200 hab.	NEW YORK 17 931 100 hab.	PHILADELPHIE 5 776 500 hab.	ATLANTA 2 380 000 hab.	HOUSTON 3 623 300 hab.	MINNEAPOLIS 2 231 000 hab.	PITTSBURGH 2 372 000 hab.	SAN FRANCISCO 5 809 300 hab.	WASHINGTON 3 429 000 hab.	COLORADO SPRINGS 325 000 hab.	DALLAS 2 000 000 hab.	VILLE Population
SALLE Capacité Situation géographique Vocation Forme Gestion Autres salles du même complexe ou sous la même gestion	Salle Wilfrid-Pelletier 2952 dans un complexe culturel, au centre-ville salle multidisciplinaire fer à cheval publique Place des Arts Théâtre Maisonneuve (1278) Théâtre Port-Royal (747) Café de la Place	Roy Thomson Hall 2812 édifice autonome, au centre-ville salle de concert fer à cheval privée Massey Hall (2765)	Orpheum Theatre 2788 ancien cinéma recyclé, dans le centre-ville salle de concert fer à cheval publique Vancouver Civic Theatres Queen Elizabeth Theatre (2820) Vancouver Playhouse (647)	Jack Singer Hall 1800 dans un complexe culturel, au centre-ville salle de concert rectangulaire privée Calgary Centre for the Performing Arts Max Bell Theatre (750) Martha Cohen Theatre (450)	Centre in the Square 2016 dans un complexe culturel, au centre-ville salle multidisciplinaire fer à cheval publique n/a	Symphony Hall 2860 édifice autonome, dans le centre-ville salle de concert rectangulaire privée/rattachée à l'orchestre n/a	Orchestra Hall 2566 édifice autonome, dans le centre-ville salle de concert rectangulaire privée/rattachée à l'orchestre n/a	Severance Hall 2080 édifice autonome, près de l'université salle de concert rectangulaire privée/rattachée à l'orchestre Blossom Music Center	Dorothy Chandler Pavilion 3197 dans un complexe culturel, dans le quartier des affaires salle multidisciplinaire fer à cheval privée/publique Music Center of Los Angeles Co. Amnason Theatre (2071) Mark Taper Forum (742)	Avery Fisher Hall 1738 dans un complexe culturel, au centre-ville salle de concert rectangulaire privée Lincoln Center Metropolitan Opera House New York State Theatre Alice Tully Hall Vivian Beaumont Theatre	Academy of Music 2900 édifice autonome, au centre-ville salle multidisciplinaire fer à cheval privée/rattachée à l'orchestre n/a	Symphony Hall 1762 dans un complexe culturel, au centre-ville salle de concert fer à cheval privée/rattachée à l'orchestre Woodruff Arts Center Théâtre (800) Studio (300)	Jones Hall 2893 dans un ensemble d'édifices culturels, au centre-ville salle multidisciplinaire rectangulaire publique Civic Center Music Hall (3023) et quelques autres théâtres plus petits	Orchestra Hall 2578 édifice autonome, au centre-ville salle de concert rectangulaire privée/rattachée à l'orchestre n/a	Heinz Hall 2847 édifice autonome, dans le centre-ville salle de concert rectangulaire privée n/a	Louise M. Davies Symphony Hall 3063 dans un complexe culturel, au centre-ville salle de concert rectangulaire publique War Memorial Performing Arts Center Opera House (3252) Herbst Theatre (928) Green Room (300)	Kennedy Center Concert Hall 2750 dans un complexe culturel, au centre-ville salle de concert fer à cheval privée/publique John F. Kennedy Center for the Performing Arts Opera House (2300), Drama Theatre (2000), Recital Hall (500), Film Theatre (500)	El Pomar Great Hall 2200 édifice autonome, en banlieue salle multidisciplinaire rectangulaire publique Pikes Peak Center autres salles n'existent pas encore	Eugene McDermott Concert Hall 2200 édifice autonome, dans le centre-ville salle de concert rectangulaire publique Morton H. Meyerson Symphony Center autres salles n'existent pas encore	SALLE Capacité Situation géographique Vocation Forme Gestion Autres salles du même complexe ou sous la même gestion
Salles concurrentes	Théâtre Saint-Denis (2312)	O'Keefe Centre (3225)	aucune	Jubilee Auditorium	salles universitaires d'environ 1200 sièges	salles universitaires d'environ 1200 sièges	aucune	aucune	aucune	Carnegie Hall Brooklyn Academy of Music	aucune	Fox Theatre (4000) Civic Center (4000)	Wortham Theatre Centre (ouverture prévue en 1987)	Ordway Music Theatre (1800) ouvert en 1986; 455 millions	aucune (nouvelle salle en construction, ouverture en 1987)	aucune	aucune	Fair Park Music Hall (3420) McFarlin Auditorium (2400)	Salles concurrentes	
Année d'ouverture	1962	1982	1929 (renové en 1976)	1985	1980	1900	1904	1931	1964	1962	1857	1968	1966	1974	1971	1980	1971	1982	1988	Année d'ouverture
Coût de construction	21\$ millions	40\$ millions	75 millions (achat/rénovations)	80\$ millions pour l'ensemble	11,7\$ millions	-----	750 000\$	-----	355 millions pour l'ensemble	14,2\$ millions	-----	105 millions	11\$ millions	10\$ millions pour rénovation	85\$ millions pour l'ensemble	36,5\$ millions	85\$ millions pour l'ensemble	30\$ millions pour l'ensemble	75\$ millions	Coût de construction
Budget annuel 1985	95 millions	65 millions	100 000\$	100 000\$	3,1\$ millions	22,2\$ millions (salle/orchestre)	1,9\$ millions	18,1\$ millions (salles et orchestre)	165 millions	4,6\$ millions	2,9\$ millions	22\$ millions pour les 3 salles	n/a	12\$ millions (salle & orch.)	30\$ millions pour l'ensemble	4,2\$ millions	30\$ millions pour l'ensemble	500 000\$	n/a	Budget annuel 1985
Sources de revenus 1985	Loyers 2,1\$ millions; services auxiliaires 1,8\$ millions; divers 1,5\$ millions; subvention 3,9\$ millions	Loyers; stationnements; pas de déficit	Loyers 800 000\$; concessions municipales 200 000\$	Loyers 2,5\$ millions; subvention municipale et provinciale 2,5\$ millions	Loyers 2,25 millions; autres services 300 000\$; subvention municipale 600 000\$	Vente de billets 13,4\$ millions; enregistrements 1,7\$ million; dons et levée de fonds 5\$ millions...	Vente de billets 10,5\$ millions; dons 5\$ millions	Vente de billets 10\$ millions; enregistrement 1\$ million; concessions 1,4\$ millions; dons et fonds de dotation	Loyers 4\$ millions; subvention du County 12\$ millions	Loyers 2,3\$ millions; services auxiliaires 1,4\$ million; concessions 245 000\$; fonds de dotation 325 000\$	Loyers 1,4\$ millions; autres services 1,3\$ millions	Loyers 85\$; dons et fonds de dotation pour le reste	Loyers; subvention municipale	Ventes de billets 5,9\$ millions; locations 204 000\$; dons et fond de dotation 5,3\$ millions	Loyers 1,4\$ millions; autres services 1\$ millions; concessions 500 000\$	Loyers 25 millions; taxe hôtelière de 11% prélevée par la ville et versée à la salle 2,2\$ millions	Ventes de billets 21,5\$ millions; dons 5,6\$ millions; subvention fédérale 907 000\$	Loyers et concessions 300 000\$; subvention du County de 200 000\$	Prévisions: orchestre 50\$; subvention municipale 50\$	Sources de revenus 1985
Nombre de locations 1985	201	310	179	200	145	150	240	402	toujours: réservée jusqu'en 1992	402	250	180	250	250	253	253	300	160	n/a	Nombre de locations 1985
Tarifs/soir	3 500\$, plus pourcentage variable, plus dépenses	3 500\$, plus 100x le billet le plus cher, plus dépenses	4 000\$	3 600\$ plus dépenses	1 200\$ loyer commercial; 800\$ pour organismes communautaires	3 500\$ plus dépenses	3 500\$ plus dépenses app. de 1 500\$	3 000\$ plus dépenses	2 200\$ plus dépenses	3 750\$ à 6 475\$ plus dépenses d'au moins 2 010\$	aucune	aucune	2 500\$ plus dépenses	4 930\$ plus dépenses	2 500\$ plus dépenses app. de 2 000\$	1 650\$ à 2 750\$ plus dépenses de 1 500\$	3 000\$ plus dépenses	900\$ plus dépenses de 750\$	n/a	Tarifs/soir
Taxes municipales	en lieu payé par Québec	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	10 000\$/année	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	Taxes municipales
Principaux utilisateurs	orchestre 30%; opéra 24%; ballet 12%	orchestre 50%	orchestre 80%	orchestre	orchestre	orchestre 90%	orchestre 90%	orchestre	orchestre, opéra, ballet	orchestre 50%	orchestre 30%	orchestre 85%	orchestre	orchestre	orchestre 80%	orchestre 80%	orchestre 60%	orchestre 60%; opéra 10%	Prévisions: orchestre 75%	Principaux utilisateurs
Autres utilisateurs	orchestres invités, ensembles, variétés, troupes de danse, locations privées	orchestres étrangers; chœurs; activités culturelles et communautaires; locations privées	orchestres et récitals étrangers	orchestres étrangers, spectacles de tournée, organismes communautaires, locations privées	spectacles de tournée; organismes culturels et communautaires, locations privées	orchestres étrangers	autres événements musicaux (Allied Art Series, Civic Symphony)	pratiquement aucun	spectacles de tournée, locations privées	événements musicaux de toutes sortes, festival du film, messes, locations privées	spectacles de tournée, locations privées	spectacles de tournée	spectacles de tournée, locations privées	période de transition: troupes de ballet et d'opéra vont depuis cette année au Ordway Music Theatre	troupes de danse, organismes culturels communautaires, locations privées	orchestres étrangers, autres événements musicaux	spectacles de tournée, orchestres étrangers	spectacles de tournée, autres événements musicaux, locations privées, organismes communautaires	n/a	Autres utilisateurs
ORCHESTRE Chef/nombre de musiciens	Orchestre symphonique de Montréal Charles Dutoit / 100	Toronto Symphony Orchestra Andrew Davis / 101	Vancouver Symphony Orchestra Rudolph Barshaf / 83	Calgary Philharmonic Orchestra Mario Bernardi / 63	Kitchener-Waterloo Symphony Raffi Armenian / 51	Boston Symphony Orchestra Seiji Ozawa / 102	Chicago Symphony Orchestra Sir Georg Solti / 106	Cleveland Orchestra Christoph von Dohnanyi / 106	Los Angeles Philharmonic André Previn / 105	New York Philharmonic Zubin Mehta / 110	Philadelphia Orchestra Ricardo Muti / 105	Atlanta Symphony Orchestra Robert Shaw / 93	Houston Symphony Orchestra Sergiu Comissiona / 93	Minnesota Orchestra Edo de Waart / 96 (Sir Neville Martinen en 1985)	Pittsburgh Symphony Orchestra Lorin Maazel / 103	San Francisco Symphony Herbert Blomstedt / 106	National Symphony Orchestra Mstislav Rostropovich / 104	Colorado Springs Symphony Orch. Charles Ansbacher / 87	Dallas Symphony Orchestra Eduardo Mata / 95	ORCHESTRE Chef/nombre de musiciens
Budget annuel 1985	9,5\$ millions	7\$ millions	7,7\$ millions	3\$ millions	1,4\$ millions	22,2\$ millions (inc. salle)	18,3\$ millions (inc. salle)	18,1\$ millions (inc. salles)	22\$ millions	19,1\$ millions	14\$ millions	10\$ millions	8,5\$ millions	12\$ millions (incl. salle)	12\$ millions	n/a	13,5\$ millions	2,1\$ millions	10,2\$ millions	Budget annuel 1985
Taxe d'amusement	264,290\$	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	225 000\$ en 1985	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune	Taxe d'amusement
Nombre de concerts dans la salle	72 (dont 10 matinées)	140 (dont 15 matinées)	119	72	30 (plus 14 matinées)	72 (plus 4 matinées) et 50 "pop"	100 (plus 3 matinées)	83 (plus 8 matinées, plus 24 concerts pour étudiants)	105 (plus 14 matinées pour jeunes)	135 (plus 9 matinées pour jeunes)	102 (plus 20 matinées)	100 (plus 20 matinées et 20 pops)	80 (plus 40 matinées)	94 (plus 4 matinées)	72 (plus 4 matinées)	130 (plus 25 matinées)	120 (plus 30 matinées)	40 (plus 4 matinées)	60 (dont 10 pops, plus 10 matinées)	Nombre de concerts dans la salle
...en dehors de la salle	20	10 (à Ontario Place)	5	10	20	35 (Tanglewood)	24	24 (Blossom)	53 (Hollywood Bowl)	15	20	35	45(dont 25 au Music Hall)	40	9	n/a	12	14	15	...en dehors de la salle
...en tournée	16	5	5	10	10 (orchestre de chambre)	12	25	30	15	34	25	15	8	12	17	n/a	35	aucun	15	...en tournée
Enregistrements	Eglise Saint-Eustache	Kitchener	aucun	dans la salle	dans la salle de répétition	dans la salle	en salle et en studio	Masonic Hall	en studio ou dans une autre salle	dans la salle	Memorial Hall	dans la salle	dans la salle	dans la salle	dans la salle et à l'extérieur	dans la salle	dans la salle	dans la salle	à l'extérieur pour le moment	Enregistrements
Répétitions	60 % sur scène; 40 % en salle de répétition	80 % sur scène; 20% en salle de répétition	sur scène	30 % sur scène; 70 % en salle de répétition	30 % sur scène; 70 % en salle de répétition	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	60% sur scène (la situation doit changer avec la construction de la nouvelle salle)	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	100% sur scène	Répétitions

BNQ



000 467 054