

Avant -propos

C'est un lieu palpitant de passions vivantes, un espace de création où les créateurs, les conteurs, les passeurs et les penseurs qui vibrent aux accents des cultures premières se croisent, se rencontrent, trouvent un environnement qui leur ressemble et où un public provenant de tous les coins de la planète vient retrouver l'étincelle jaillie des silex anciens qui ne finit pas de se rallumer dans le geste renouvelé des artistes des premiers peuples.

« Ceci n'est pas un musée », aurait-on pu inscrire au fronton du bâtiment. Cet endroit, en effet, n'est pas dédié à la conservation ou à la préservation et sa direction artistique ne saurait être conservatrice.

Des ateliers pour créer, une galerie, une salle de spectacle, un restaurant, le tout sous une architecture qui fasse marque et porte haut et fort la signature des cultures premières de ce continent.

Un endroit inclusif avec des portes ouvertes de tous côtés, un arbre vivant et droit qui, comme le pin blanc sacré de la tradition iroquoise, se dresse avec un port altier pour qu'on le voie de loin et qui étend ses racines dans toutes les directions afin que tous les humains puissent par elles trouver le chemin du dialogue, de la rencontre et de la paix.

Voilà la vocation première de ce lieu culturel à mettre au monde.

Ne négligeons pas pour autant les retombées touristiques et sociales qui découleront de cette nouvelle institution; elles deviendront bien réelles dans la mesure où le lieu culturel demeurera fidèle à sa mission primordiale, i.e. qu'il soit porteur de l'authenticité des démarches artistiques, traditionnelles ou contemporaines, et qu'il soit l'outil par lequel les nations premières présentent au monde l'art et les artistes qu'elles ont fait naître.

L'île de Montréal a été depuis des temps immémoriaux un lieu d'échange et de commerce, un bout de terre qui rappelle la carapace originelle sur laquelle la femme du ciel trouva refuge lors du premier jour du monde. Ainsi les Premières Nations ont elles préfiguré le rôle de métropole culturelle internationale qui lui est dorénavant reconnu. Aujourd'hui, pour pouvoir rayonner au-delà du terreau nourricier de nos communautés, les artistes ont besoin d'une vitrine de première importance en ce centre où se nouent des réseaux mondiaux d'échanges et de communications. Un endroit où ils pourront accueillir les artistes des nations autochtones de partout dans le monde, un établissement culturel qui, par son originalité et par son excellence, prendra place parmi les grandes institutions culturelles et artistiques du Québec, du Canada et du monde.

L'étude qui suit est le fruit d'une réflexion qui a mûri durant plusieurs années. Elle n'est pas un point final mais un nouveau palier sur le chemin qui mène à la réalisation d'un rêve fécond.

André Dudemaine

Remarques préliminaires

Les coûts d'acquisition (ou de location) et d'aménagement du terrain ne sont pas pris en compte dans l'évaluation faite par la présente étude. Les coûts liés à la gouvernance et les coûts additionnels qui viendraient de particularités architecturales non plus. Tout en reconnaissant la qualité remarquable du présent document, le promoteur tient à souligner que les dépenses estimées ici ne représentent pas la totalité du budget qu'il faudra rassembler pour créer et faire fonctionner l'institution proposée. Telle quelle, l'étude constitue cependant un outil de référence qui donne un aperçu réaliste des dépenses minimales qu'il faudra engager pour le projet. A.D.

LE CENTRE CULTUREL

TERRES EN VUES

ESPACE DE DIFFUSION
DES CULTURES AUTOCHTONES

à Montréal



**UN PROJET CULTUREL
ET TOURISTIQUE**

LE CENTRE CULTUREL TERRES EN VUES

ESPACE DE DIFFUSION DES CULTURES AUTOCHTONES

SOMMAIRE

PRÉSENTATION	1
1.1 Un nom qui va de soi	4
1.2 Un grand projet	5
L'ESSENCE DU PROJET	6
2.1 Un lieu de paroles	9
2.2 Une mission Terres en vues	10
2.3 Des valeurs, une conscientisation	12
2.4 Un principe de réalisation	14
2.5 Les aspirations du projet	15
LE POSITIONNEMENT TOURISTIQUE	16
3.1 Les tendances actuelles	17
3.2 La clientèle possible	19
3.3 Un créneau à combler	20
LE CONCEPT TERRES EN VUES	22
4.1 Un concept thématique	23
4.2 Un concept fonctionnel	25
4.3 Un concept d'implantation	26
LA PROGRAMMATION DU PROJET	32
5.1 L'accueil et les services publics	33
5.2 Les activités de « paroles »	35
5.3 La gestion et l'exploitation	37
5.4 Les besoins en espaces	39
LE LIEU, LE BÂTIMENT, LES COÛTS	40
6.1 Le site d'implantation	41
6.2 Un bâtiment à concevoir	47
6.3 Les investissements requis	48
LA FAISABILITÉ ET LA VIABILITÉ	53
7.1 Les revenus éventuels	56
7.2 Le personnel requis	59
7.3 Les coûts d'exploitation	61
7.4 Les conditions de viabilité	63

LE CENTRE CULTUREL **TERRES EN VUES**

ESPACE DE DIFFUSION DES CULTURES AUTOCHTONES

PRÉSENTATION

Depuis quelques années, **Terres en vues**, un organisme sans but lucratif qui se consacre depuis 1990 à la cause culturelle des Autochtones à Montréal, caresse un grand projet :

créer en plein coeur de Montréal un haut-lieu de diffusion et de transmission des cultures autochtones, un point de rencontre incontournable avec les Premiers peuples, un « pont » entre les diverses cultures autochtones elles-mêmes, un espace de rendez-vous des Amérindiens de toutes nations et des Inuit avec l'arc-en-ciel culturel québécois et canadien.

L'expression « cultures autochtones » englobe pour **Terres en vues** tous les patrimoines et les biens culturels et spirituels ainsi que toutes les activités à caractère artistique telles que les arts et métiers de la tradition, la musique, les arts de la scène, la danse, le chant, les arts visuels, le cinéma, le multimédia et l'écriture pratiqués par les Autochtones amérindiens et inuit vivant plus particulièrement mais non exclusivement au nord-est de l'Amérique du Nord.

Ce projet se veut en quelque sorte la conséquence logique des activités de **Terres en vues** qui a su s'implanter, solidement et par étapes, pour devenir le grand maître d'oeuvre d'une des plus formidables manifestations artistiques des Premières Nations du Canada, le festival Présence autochtone de Montréal qui a lieu tous les ans à la mi-juin.

Par la création de l'équipement culturel et touristique projeté, les membres de **Terres en vues** et les multiples intervenants du milieu autochtone veulent unir leurs efforts pour mettre en valeur, interpréter et enrichir le patrimoine culturel autochtone en associant étroitement, dans une démarche commune d'initiation et d'exploration, autant les membres des Premières Nations que les Québécois et Canadiens pour un enrichissement mutuel et une meilleure compréhension de part et d'autre.

Après une première étude conceptuelle effectuée en 1999 et dont le principal objectif était d'évaluer les besoins, l'opportunité et la pertinence d'un tel projet,

les responsables de Terres en vues sont maintenant convaincus de la nécessité, du bien-fondé et de l'urgence de créer un complexe culturel et touristique à caractère autochtone au coeur de la ville cosmopolite de Montréal.

C'est pourquoi le Conseil d'administration de **Terres en vues** a confié un mandat d'étude de faisabilité du projet à une équipe formée des muséologues et des programmistes du bureau d'études CULTURA de Montréal.

Les objectifs de l'étude sont de préciser la mission et les orientations futures de l'équipement culturel, de « prévoir les besoins en matière de philosophie, de fonctionnement, de développement des clientèles, d'espace et financement ». L'étude doit également définir « un mode de fonctionnement pour baliser le concept en terme de viabilité et de pérennité ».

Le positionnement culturel et touristique du projet, son concept thématique, un programme des activités et leurs besoins en espaces, une analyse des sites possibles d'implantation, un calendrier de réalisation et l'analyse financière font partie du mandat confié à l'équipe de travail.

Le présent document est le fruit de l'étude du projet, autant de programmation que de faisabilité, menée par l'équipe en étroite collaboration avec les membres de **Terres en vues**.

Tout au long de l'étude, de nombreuses sessions de travail ont été tenues au sein de l'équipe et avec divers spécialistes. Des consultations ont été menées auprès de certaines institutions similaires ou apparentées. Les évaluations aussi bien touristiques que de chalandise du futur équipement culturel et touristique ont été faites par le bureau Desjardins Marketing Stratégique de Québec.

Les données techniques et financières ainsi que l'étude du fonctionnement de l'équipement projeté complètent le rapport, au langage le plus concret possible, et permettent de conclure à sa faisabilité et son éventuelle viabilité, moyennant évidemment certaines conditions de financement et de développement.

En conclusion, l'étude de faisabilité donne un avis juste et sans complaisance qui permet aux promoteurs du projet, aux responsables de **Terres en vues** et aux partenaires dans le dossier de le mener à bien dans toutes les étapes et travaux de concertation, de financement et de gestion utiles, voire obligatoires pour réaliser un si beau rêve.

REMERCIEMENTS

L'équipe CULTURA tient à remercier bien sincèrement tous ceux et celles qui, d'une manière ou d'une autre ont participé aux travaux et à la production de l'étude de faisabilité, tout spécialement MM. André Dudemaine et Daniel Corvec de l'organisme **Terres en vues**, Michel Noël de son Conseil d'administration.

Les responsables de l'étude tiennent à remercier le ministère du Patrimoine canadien qui, par son Programme d'aide aux musées, a permis sa réalisation. Ils tiennent également à souligner sa contribution antérieure dans ce projet et celles du ministère de la Culture et des Communications du Québec et du Service de la culture de la Ville de Montréal.

Des remerciements sont aussi adressés à M. Bernard Cleary, ex-consultant au Village-des-Hurons, et à son assistante Margot Rankin pour le travail fait au début de l'étude et surtout pour la vision amérindienne qu'ils ont su apporter à la définition du projet. La candidature et l'élection subséquente de Monsieur Cleary comme député au Parlement fédéral ont empêché sa pleine participation à la programmation complète du projet et à la finalisation de l'étude.

Le bureau CULTURA remercie également l'artiste Christine Sioui Wawanoloath pour sa contribution à l'étude avec la magnifique illustration en page couverture, laquelle est reprise sous diverses formes tout au long du présent rapport.

1.1 UN NOM QUI VA DE SOI

Mandatée pour concevoir les divers paramètres du projet, l'équipe CULTURA considère qu'il faut donner un nom véritablement emblématique au projet de créer un espace de diffusion des cultures autochtones à Montréal.

Ce nom doit refléter l'identité et les objectifs des initiateurs du projet. Dès lors, un nom s'impose, comme s'il ne pouvait en être autrement. L'équipement culturel envisagé doit se nommer comme son organisme fondateur :

TERRES EN VUES

En nommant le futur équipement **CENTRE CULTUREL TERRES EN VUES**, ce sont toutes les cultures autochtones québécoises et canadiennes qui prennent racine, de façon à la fois remarquable et immuable, à Montréal, cette grande île de la Terre-Mère où fut signée la Grande Paix entre les Premières Nations et les Français en 1701.

Depuis des générations, Montréal est un grand carrefour multiculturel qui permet d'entrevoir aujourd'hui un phénomène important et relativement nouveau dont faisait état la Commission royale sur les peuples autochtones du Canada, à savoir que les Autochtones vivent de plus en plus hors des réserves, dans les grands centres urbains comme Montréal.

Le projet au nom prometteur de **CENTRE CULTUREL TERRES EN VUES** prend toute son importance pour les Amérindiens et les Inuit qui vivent à Montréal, en permanence ou de manière temporaire, afin qu'ils puissent à la fois y venir, participer à ses activités de diffusion culturelle et de transmission de savoirs et savoir-faire, assurant ainsi une continuité aux cultures autochtones menacées de toutes parts, notamment en milieu urbain.

1.2 UN GRAND PROJET

L'étude du projet du centre culturel repose sur certaines hypothèses de travail, de recherche et de développement explorées dans l'étude de 1999 et dont la présente étude de faisabilité doit évidemment tenir compte. Il faut rappeler ici les grandes lignes directrices alors énoncées pour le projet d'équipement de diffusion des cultures autochtones à Montréal :

- Le projet doit avoir comme objectif premier de maintenir et surtout de renforcer le lien entre les Autochtones et les non-autochtones.
- Le futur équipement culturel doit être une véritable vitrine québécoise, canadienne et internationale des cultures des Premières Nations d'ici et de partout au Canada.
- Les activités proposées dans l'étude de faisabilité doivent répondre à des besoins essentiels et à une demande réelle émanant tout autant des Autochtones que des non-autochtones, afin que tous les intervenants, les partenaires, les usagers et les visiteurs y trouvent leur profit.
- La vocation du lieu doit être clairement affirmée et être complémentaire des missions poursuivies par les institutions et centres culturels existants, évitant en tout temps d'entrer en concurrence directe avec eux et même d'être perçue comme tel.
- Le site d'implantation du centre doit être choisi avec soin, en évaluant et en tenant compte des apports de viabilité que peut entraîner le lieu lui-même et du phénomène de la concurrence face aux institutions existantes.
- Le site doit permettre de véhiculer à sa façon une réalité nouvelle, une réalité bien autochtone dans le paysage touristique de la métropole.

Tout au long de l'étude, ces lignes directrices ont été rappelées à l'attention de l'équipe CULTURA. Elles ont toutes été soupesées et intégrées autant que possible à la démarche de réflexion et d'analyse. Enfin, elles ont permis de déboucher sur une programmation et des aménagements qui en tiennent compte de manière aussi sérieuse et opportune que possible.

LE CENTRE CULTUREL TERRES EN VUES

ESPACE DE DIFFUSION DES CULTURES AUTOCHTONES

L'ESSENCE DU PROJET

Le futur espace de diffusion des cultures autochtones de Montréal doit être un des principaux acteurs au Canada en ce qui touche à la diffusion culturelle en milieu urbain de la création contemporaine et des traditions autochtones. Il doit aussi favoriser par tous les moyens possibles le rapprochement et une meilleure connaissance, voire la fraternité et l'amitié entre les Premières Nations et la société multiculturelle québécoise.

Pour ce faire, il est très important de démarrer le projet avec une analyse aussi pertinente qu'imaginative de l'essence et du caractère fondamental de cet équipement culturel et touristique afin que, dès ses prémices, soit définie avec circonspection et qualité la mission que le centre pourra et devra remplir ainsi que les valeurs qu'il véhiculera au sein de l'action culturelle à Montréal et même au Québec.

C'est à Montréal et pour Montréal qu'il faut implanter le centre culturel. De multiples raisons justifient ce choix : La métropole a grand besoin d'un lieu vivant dédié aux Autochtones, à la fois pour reconnaître leurs cultures et leurs apports à la société actuelle, et pour les affirmer au présent. Les Autochtones ont, eux aussi, besoin d'avoir leur lieu culturel à Montréal et de participer à la vie et au développement de la grande métropole culturelle, un positionnement qui ouvre des horizons au niveau québécois, canadien, nord-américain et international.

L'ensemble du projet sera porté par un principe fort, susceptible de le mener résolument et rapidement à terme et de lui donner toute l'importance et toute l'envergure que méritent les cultures des Premières Nations dans la société contemporaine.

Le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones donne au projet toute sa légitimité, sa mission et sa procuracy sociale et culturelle. Les présidents-commissaires Erasmus et Dussault y écrivent (vol.4, pp. 603-604) :

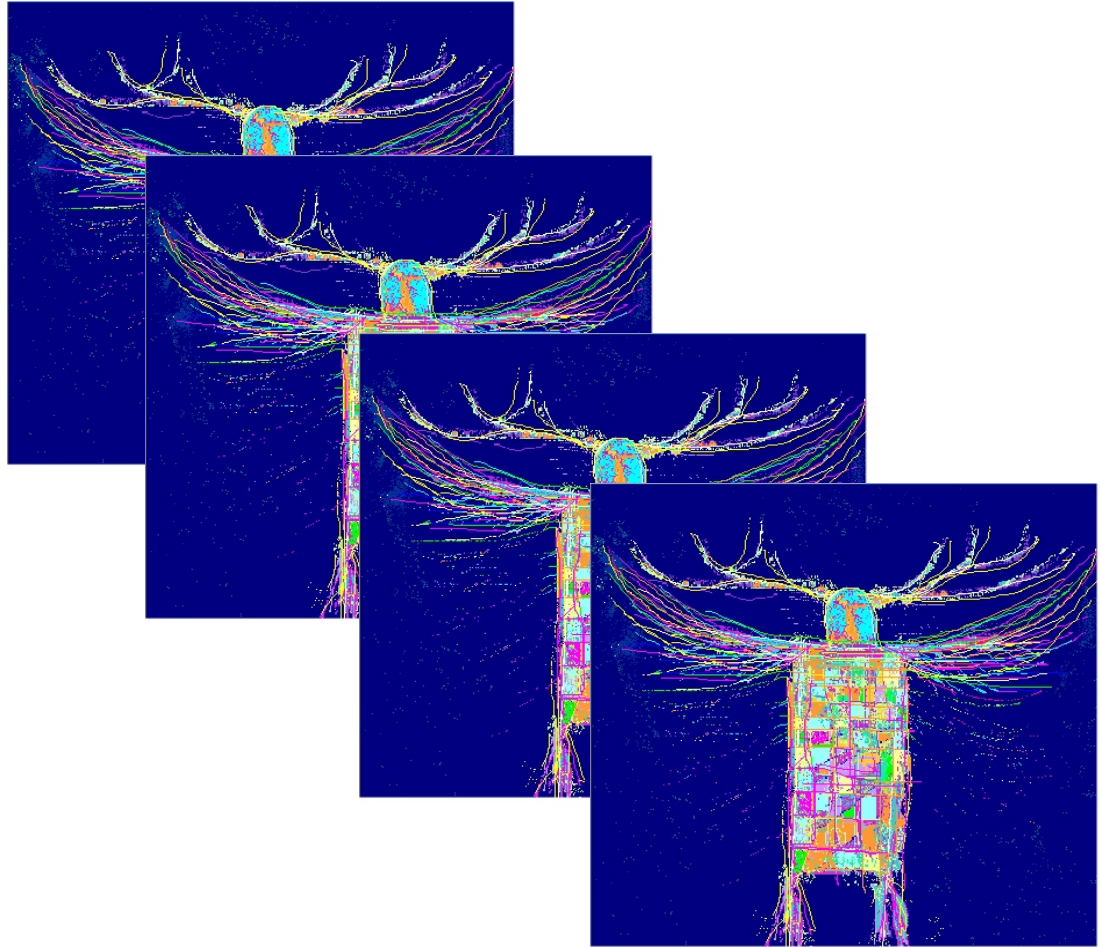
Soutenir l'identité autochtone en milieu urbain exigera des efforts concentrés de la part de maintes organisations et institutions puisqu'il leur appartiendra d'élaborer des programmes d'études qui englobent l'histoire, les langues, les valeurs culturelles et la spiritualité des autochtones, de créer des répertoires de services et de réseaux autochtones à l'intention des autochtones et des non-autochtones, de rétablir la véracité des faits historiques et actuels en traçant un portrait authentique des peuples autochtones, de leur culture et de leur histoire.

Les autochtones citadins jugent que leur identité est au coeur même de leur existence. Ils tirent une grande fierté de leur statut d'autochtone, mais ils éprouvent aussi des difficultés hors du commun : isolement de la collectivité d'origine ; manque de soutien de la famille ; flot constant de valeurs et de traditions non autochtones ; et nécessité de traiter avec des organismes et des institutions non autochtones qui ont des valeurs qui leur sont étrangères. Les autochtones citadins ont certes besoin d'avoir leurs propres institutions culturelles, régies par des autochtones, qui travaillent à promouvoir et à renforcer leur identité culturelle, mais ils doivent aussi trouver auprès des institutions non-autochtones un appui positif à leur identité culturelle autochtone. (...)

Les villes canadiennes ont aussi le devoir de reconnaître l'identité culturelle des autochtones citadins et leurs liens avec les rôles anciens et contemporains des villes, et d'en tenir compte.

La ville de Montréal et les gouvernements supérieurs se soustraient-ils à leurs devoirs face à cette reconnaissance et à cette aide aux autochtones citadins et autres ? Certains pas ont été faits dans cette direction, si l'on considère les expositions dans différents musées d'histoire et au Musée de la civilisation à Québec, les fêtes du tricentenaire de la Grande Paix de 1701 à Montréal, le soutien apporté au festival Présence autochtone depuis de nombreuses années, le Jardin des Premières Nations au Jardin botanique de Montréal, etc.

Toutefois, il manque dans cette métropole culturelle que veut être Montréal une institution culturelle permanente et forte dont la mission serait d'oeuvrer à la promotion et au renforcement de l'identité culturelle des Autochtones, une institution telle que celles demandées dans le rapport de la commission royale, une institution qui serait un haut-lieu et un espace que les autochtones auraient en propre et où ils convieraient toute la société montréalaise et québécoise à mieux les connaître et les apprécier.



2.1 UN LIEU DE PAROLES

L'essence du centre culturel autochtone, c'est **donner la parole...**

aux aînés et aînées, aux ancêtres... et acquérir leur sagesse
aux jeunes, aux porteurs d'avenir et de projets... et perpétuer leurs espoirs
aux artistes, aux poètes, à leurs oeuvres... et entrevoir création et spiritualité
aux femmes et aux porteurs des traditions... et perpétuer les modes de vie
aux chefs et aux leaders communautaires... et bien vivre, tous en harmonie
aux résistants et aux revendicateurs... et défendre les droits autochtones

Pour encourager et soutenir la libre expression de cette parole et pour favoriser le dialogue, il faut...

inventer un lieu de paroles, de création, de patrimoine vivant et de traditions

- à la fois original, vivant, exceptionnel...
- mettant à profit tous les acquis et toute l'expertise de **Terres en vues**
- favorisant l'expression des cultures autochtones du Québec
- un lieu d'échanges entre autochtones et avec les non-autochtones
- un agent de la création contemporaine des artistes amérindiens et inuit
- un outil de diffusion, transmission, développement des traditions vivantes
- bien situé à Montréal, dans un édifice bien adapté à ses fonctions

Il faut en quelque sorte ouvrir et lire dans le grand livre des paroles, celles venant de toutes les couches des communautés autochtones, qu'elles vivent sur leurs territoires et dans leurs villages ou en milieu urbain, la notion de communauté étant ici plutôt inclusive qu'exclusive, étendue à tous ceux qui partagent les cultures amérindiennes et inuit.

Le centre culturel doit susciter un dialogue entre toutes ces communautés pour que le mot racines veuille dire ressourcement. De plus, il doit permettre de rapprocher et d'accroître le dialogue avec les sociétés non-autochtones. Il doit aussi faire en sorte que les mots différence et altérité apportent de la fierté et consolident l'identité culturelle.

2.2 UNE MISSION CIBLÉE

Une grande question se pose bien souvent aujourd'hui aux Autochtones : Comment être un Amérindien ou un Inuk dans le monde où je vis ?

Aujourd'hui, la contribution des Autochtones est évidente dans tous les aspects de la vie canadienne. Vous êtes athlètes, vous êtes artistes, vous êtes acteurs, vous êtes cinéastes, vous êtes journalistes, juges, chansonniers et soldats. On dit souvent qu'être Autochtone, aujourd'hui au Canada, signifie un peu « vivre dans deux univers à la fois », c'est-à-dire lutter pour intégrer les traditions à la vie courante actuelle. Quelle place occupent les valeurs traditionnelles, les coutumes et les langues, et comment vont-elles survivre. (...) Quant à la question de survie, je voudrais citer les paroles du chef John Snow : « Nous avons survécu, mais il ne suffit pas de survivre. Une population doit également croître et prospérer. »

Adrienne Clarkson, Gouverneur général du Canada, 21 juin 2000

L'ambition du centre culturel autochtone de Montréal, c'est de permettre à tous les Autochtones, de toute provenance et de toute nation, de répondre à cette question, tout en retrouvant leurs racines et en favorisant leur ouverture sur la société et sur le monde actuel. Pour ce faire, quatre objectifs visent à faire reconnaître les cultures autochtones, tant de tradition ancienne que de création contemporaine, et à les affirmer au présent :

- favoriser l'émergence d'une nouvelle identité autochtone ayant un ancrage bien réel dans le présent et un regard positif vers l'avenir ;
- encourager toutes les formes contemporaines d'expression et de création artistique et audiovisuelle, avec des moyens adéquats ;
- promouvoir les échanges interculturels, tout en préparant les générations futures au dialogue ;
- valoriser le patrimoine vivant des aînés, des porteurs de culture et des artisans ainsi que les patrimoines linguistique, ethnologique et archéologique de chacune des Premières Nations.

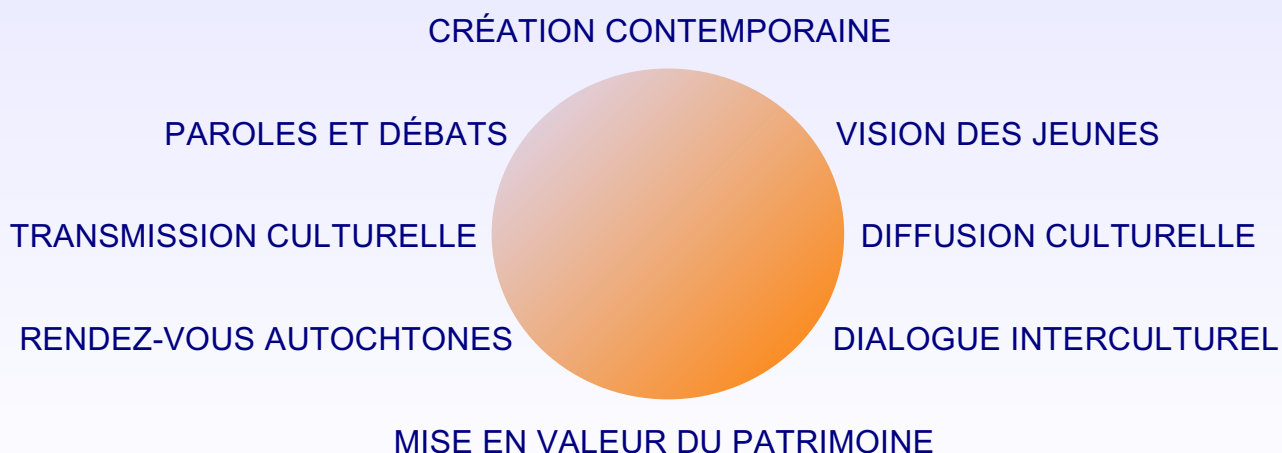
Ces objectifs doivent se concrétiser à trois niveaux de rapports étroits : le niveau transculturel, le transgénérationnel et le transdisciplinaire. Ils doivent traduire la volonté de mise en valeur du lien entre patrimoine et création, car « aucune création n'est possible si elle ne se nourrit pas du patrimoine. »

Ces objectifs doivent donc initier un dialogue avec le passé tout en s'inscrivant d'emblée dans le présent. Ils doivent aussi établir une réelle continuité entre les formes d'expression issues du passé et la création contemporaine. Ils doivent également donner la parole aux jeunes pour qu'ils expriment leurs vues sur la société, leur culture, les valeurs traditionnelles, l'identité, le métissage, l'avenir...

La mission du futur équipement culturel peut donc se résumer dans les verbes et mots suivants :

**SUSCITER, FAVORISER, PRÉSENTER,
DIFFUSER, DÉFENDRE ET AFFIRMER AU PRÉSENT
LES CULTURES AUTOCHTONES
ET LEURS CRÉATIONS ARTISTIQUES**

Les actions générales découlant de cette mission du centre culturel peuvent, quant à elles, être rassemblées en forme de cercle :



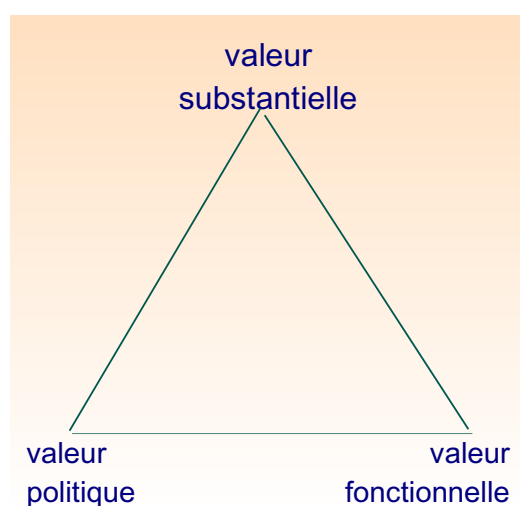
2.3 DES VALEURS, UNE CONSCIENTISATION

La mission du centre culturel présuppose un équipement bien calibré d'actions culturelles tournées vers la mise en valeur et la diffusion de la création autochtone contemporaine, des cultures inuit et amérindiennes actuelles et des multiples patrimoines autochtones de savoirs et savoir-faire issus principalement du nord-est de l'Amérique et portant l'empreinte de la nordicité.

Toutes ces actions culturelles doivent participer non seulement à la diffusion et à la transmission des valeurs autochtones, mais aussi permettre au projet de s'inscrire résolument dans un système de valeurs spécifique au fonctionnement et au développement des institutions culturelles et touristiques.

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Le positionnement stratégique du centre culturel peut être défini avec la grille d'analyse dite Planning stratégique des institutions publiques. Elle se résume par un diagramme triangulaire, chaque pointe devant être calibrée de façon à obtenir, dans la mesure du possible, un triangle isocèle.



VALEUR SUBSTANTIELLE : indice de la valeur intrinsèque de l'institution ou du projet : mission, objectifs, contenu, offre de services et d'activités publiques et privées, rapports avec le public, qualité du site, des contenus, de l'architecture...

VALEUR POLITIQUE : soutien des Autochtones, des élus et de la population au projet, visibilité plus ou moins élevée, compatibilité politique de la vision et des buts, support associatif, intégration sociale...

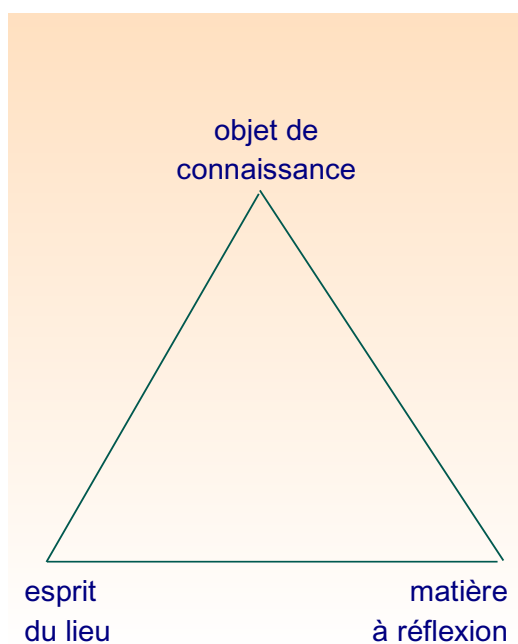
VALEUR FONCTIONNELLE de l'institution ou du projet au sein de la société, des groupes d'intérêt ou autres, valeur au niveau de la pertinence des services offerts et rendus, même au niveau interne des opérations, de la gestion...

Appliquée au projet du centre culturel, une telle grille d'analyse peut s'avérer un outil puissant de conception et de programmation en fonction des valeurs véhiculées par la mission impartie au projet.

L'EXPÉRIENCE DE VISITE

Pour mieux connaître le positionnement des activités proposées au public, une grille d'analyse et programmation appelée Expérience de visite et développée par le réseau des Parcs nationaux et lieux historiques du Canada s'avère aussi des plus utiles pour bien calibrer ce que feront les visiteurs et les usagers du futur centre culturel.

Dans cette grille, trois angles d'expérimentation sont utilisés pour évaluer les divers niveaux d'appréhension des visiteurs ou des usagers dans une situation ou un lieu donné, soit les niveaux du cognitif, du sensitif et de l'affectif. Ces axes forment, eux aussi, une grille triangulaire où les trois points d'ancrage sont interconjugués pour bien définir l'expérience de visite dans un lieu donné.



L'ESPRIT DU LIEU, c'est une façon de regarder un lieu avec ses sens et de le présenter de manière sensorielle à partir de ses composantes physiques et dans une notion élargie du patrimoine englobant toutes les dimensions matérielles et immatérielles, passées et présentes, culturelles et naturelles ;

L'OBJET DE CONNAISSANCE, ce sont des faits bien adaptés aux lieux et aux visiteurs, regroupant à la fois les données et savoirs à transmettre avec grande efficacité pédagogique-ludique, ce que les Américains appellent educational entertainment ;

LA MATIÈRE À RÉFLEXION se stimule par une stratégie de présentation des apports et enjeux d'un lieu, provoquant chez les visiteurs, jeunes et moins jeunes, l'occasion de développer une pensée globale et de s'engager dans une réflexion stimulante et pertinente sur le "pourquoi des choses", sur leurs incidences dans leur vie à eux...

Toute la programmation du centre culturel devra contenir ces trois dimensions: un **objet de connaissance** fort, complet et stimulant portant sur la création autochtone contemporaine et les cultures amérindiennes et inuit actuelles, un **esprit du lieu** reflétant bien la qualité et le décorum de ces cultures et une **matière à réflexion** qui suscitera la conscientisation et l'éveil à l'Autre, le débat et le dialogue sur les enjeux d'être Autochtone aujourd'hui, une meilleure compréhension et une plus grande tolérance culturelle. Ainsi, devient possible une conscientisation du public aux valeurs et aux spécificités autochtones d'aujourd'hui.

2.4 UN PRINCIPE DE RÉALISATION

Pour être mené à terme de manière efficace, le projet de centre culturel devra être régi par un principe qui saura en assurer le succès. Il peut s'énoncer de la façon suivante : **Tant qu'à faire, on le fait bien et une seule fois**. La formule anglaise de ce principe est plus courte et peut-être plus facile à mémoriser : **Do it well, do it once**.

Lorsque ce principe est appliqué en réalisation de projets, c'est toujours le résultat optimal qui est recherché, tant au niveau de la qualité du projet qu'à celui de son envergure, tant pour son programme fonctionnel qu'architectural, tant au niveau des ressources humaines que financières qui seront nécessaires à son bon fonctionnement.

Ainsi, pour le centre culturel, tout doit être envisagé dès le départ de manière globale, tout en s'assurant que toutes les fonctions requises, qu'elles soient essentielles ou souhaitables, seront bien intégrées au projet. Il ne faut surtout pas envisager que telle ou telle chose sera ajoutée plus tard au projet, car les ajouts ne se font jamais, comme l'a prouvé l'expérience à maintes reprises de rajouts déphasés dans le temps qui ne se sont jamais réalisés.

En d'autres mots, si le projet en vaut la peine, do it once, all at once.

De plus, il faut donner au projet toutes les chances pour qu'il soit bien fait, pour qu'il soit réalisé avec toute la qualité et les structures architecturales, scéniques et muséographiques qui lui permettront de fonctionner avec brio et efficacité.

En effet, rien de plus triste de constater qu'un équipement culturel ne fonctionne pas bien parce que trop peu d'espace a été alloué à telle ou telle fonction, parce que l'acquisition d'un équipement spécialisé n'a pas été faite, parce que la conception ou les matériaux utilisés ne permettent pas une bonne acoustique dans une salle de spectacles...

En d'autres mots, si le projet en vaut la peine, do it well, do it very well.

2.5 LES ASPIRATIONS DU PROJET

La dimension « cultures autochtones » et la mission de diffusion et de création contemporaine du centre culturel révèlent toute l'ampleur et la force que veulent lui donner les responsables de **Terres en vues**. Les dimensions à la fois physiques et symboliques de l'ensemble du projet devront être à la hauteur des aspirations d'avoir à Montréal une institution bien représentative des apports des Premières Nations à l'arc-en-ciel culturel québécois, un **lieu de paroles** et d'activités tel que proposé dans ce document.

POURQUOI DONNER UNE TELLE ENVERGURE AU PROJET D'ESPACE DE DIFFUSION DES CULTURES AUTOCHTONES ?

- parce que les Premières Nations sont animées de nos jours par une volonté d'affirmer leur culture et leur spécificité, et qu'elles jouissent d'un regain de popularité au pays comme à l'étranger. Il leur faut donc créer de nouveaux et grands espaces pour se faire voir, se manifester, s'incarner dans la modernité...
- parce que les forces créatrices des Premières Nations doivent participer pleinement à la valorisation de leur patrimoine vivant et de leur culture contemporaine. Or, une telle valorisation ne peut se faire uniquement dans les communautés qui, pour se donner une plus grande visibilité, doivent aujourd'hui sortir sur la place publique des grandes villes, là où vivent des populations nombreuses, curieuses de mieux les connaître et les apprécier, là où vit une communauté autochtone urbaine en forte croissance.

L'étude des besoins fonctionnels présentée au chapitre 4 du présent rapport et le principe de réalisation **Do it well, do it once** montrent bien que le projet doit avoir tous les espaces utiles à son bon fonctionnement et développement. De plus, le positionnement touristique du projet, comme le souligne les données en pages suivantes, oblige le futur centre culturel à être très bien **en vue**, car il pourra ainsi compter sur une masse critique importante pour attirer un grand nombre d'usagers, visiteurs et touristes, les expressions festives et culturelles des Premières Nations ayant aujourd'hui une bonne, voire une excellente cote populaire et le vent dans les voiles.

LE POSITIONNEMENT TOURISTIQUE

La mission du futur centre culturel dépasse celle d'un équipement travaillant uniquement pour la communauté autochtone de Montréal ou pour celles vivant à l'extérieur de la ville. Les cultures autochtones rayonnent aujourd'hui bien au-delà de ces communautés et le projet veut en quelque sorte leur « donner des ailes ».

Voilà pourquoi le bureau CULTURA a confié à l'agence Desjardins Marketing Stratégique le mandat d'étudier quels peuvent être le positionnement touristique du projet, son potentiel et sa chalandise future.

Pour bien programmer l'équipement culturel, il est important de connaître le nombre de visiteurs et d'usagers venant de Montréal ainsi que les touristes qui pourraient être intéressés par un produit « cultures autochtones » mettant en valeur, soit les origines de ces traditions, soit ses dimensions contemporaines.

Après avoir dégagé les profils socio-démographiques des résidents de Montréal, l'étude s'est penchée sur le profil touristique de la grande région de Montréal afin de bien connaître l'achalandage et la provenance des touristes. Elle brosse ensuite un tableau des tendances actuelles du marché touristique endogène et exogène, que ce soit en tourisme culturel, au niveau de l'attrait pour la culture autochtone, le patrimoine et les sites historiques, le folklore, pour les pratiques culturelles générales ou particulières au patrimoine vivant...

3.1 LES TENDANCES ACTUELLES...

L'Organisation Mondiale du Tourisme, l'OMT, évalue le tourisme culturel comme un important segment de marché en croissance. Elle estime que 37% de tous les voyages comprennent maintenant un élément culturel et que le taux de croissance annuelle de ce type de voyage est de 15%.

En l'an 2000 au Canada, 33% des Américains et 54% des touristes venant d'outre-mer ont fait la visite de parcs naturels, sites historiques ou musées. De plus, 11% des touristes américains et 14% des touristes d'outre-mer ont assisté à un ou plusieurs événements culturels.

Au Québec, le tourisme culturel affiche une performance des plus actives et prometteuses. D'ailleurs, Montréal se positionne au plan touristique comme une « ville culturelle ».

En plus de ses nombreux musées et sites historiques, de ses attractions et spectacles de toutes sortes, Montréal présente une quantité impressionnante de festivals. Même si de nombreux petits festivals y sont organisés, Montréal a l'envieuse renommée de présenter 24 gros festivals à chaque année, dont celui de Présence autochtone organisée par Terres en vues en 15^e édition en 2005.

Il y a tourisme culturel lorsque la participation à une activité culturelle ou de visite patrimoniale est un élément important du voyage. Selon la Commission canadienne du tourisme, trois principes inhérents à ce tourisme doivent prévaloir :

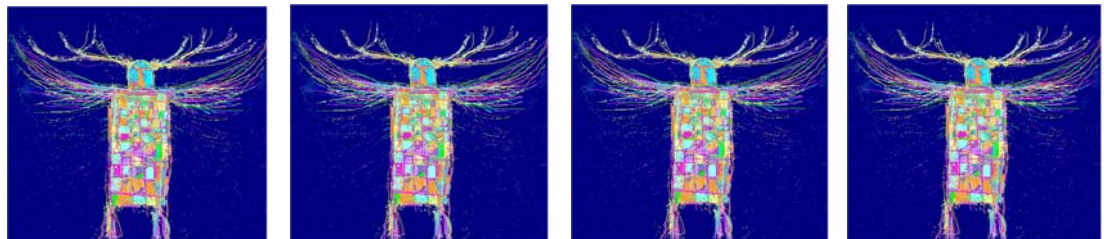
- permettre au touriste de participer à des activités culturelles ou historiques de qualité, ayant un véritable cachet d'authenticité,
- être durable et contribuer à la préservation de la qualité et de l'intégrité tant des ressources que de l'expérience elle-même,
- s'appuyer sur un partenariat profitant autant à la culture et au patrimoine qu'au tourisme et générant des revenus pour les deux secteurs.

Divers facteurs contribuent à l'essor du tourisme culturel : l'augmentation du niveau de scolarité, le vieillissement de la population, l'allongement du temps consacré aux loisirs et le contexte socio-économique des années 90 qui a créé, comme motivation de voyage, un engouement pour les voyages et escapades combinant visite et enrichissement culturel.

En 2001, le ministère du Patrimoine canadien a fait une étude pour mesurer, entre autres, la perception de la contribution du patrimoine à la qualité de vie personnelle des Canadiens.

Les résultats démontrent que 40% des Québécois estiment que le patrimoine culturel contribue de façon très importante à leur qualité de vie. L'étude indique également que le sentiment d'inquiétude face à l'avenir du patrimoine est davantage ressenti par les Québécois que par les résidents des autres provinces canadiennes.

Une tendance forte de renouveau et d'affirmation des traditions autochtones se manifeste en ce début du 21^e siècle. Elle pourrait bien modifier le paysage culturel actuel et contribuer au développement de nouvelles facettes du tourisme culturel, dont la présentation de la production de plus en plus prometteuse et prodigieuse des cultures autochtones, particulièrement en milieu urbain.



3.2 LA CLIENTÈLE POSSIBLE...

L'étude de marché faite par Desjardins Marketing a permis de bien identifier la segmentation des différentes clientèles du futur centre culturel et d'en évaluer quantitativement la fréquentation éventuelle à partir du marché potentiel de chacun des segments susceptibles de le fréquenter.

	marché potentiel	taux de pénétration	fréquentation escomptée
Marché local et régional			
• amateurs de traditionnel	182 281	3 %	5 468
• amateurs de musées et sites	286 442	11 %	31 509
• clientèles scolaires	413 090	2 %	8 262
• communautés autochtones	11 463	37 %	4 241
Marché touristique			
• adeptes de produits culturels	830 760	2 %	16 615
• communautés autochtones	67 803	7 %	4 746
Clientèle totale prévisible	1 791 839	± 4 %	70 841

Comme l'indique le tableau ci-dessus, le marché local et régional avec près de 50 000 visiteurs sur un potentiel de 70 841 constituera le marché principal du centre culturel. Il constitue d'emblée le marché vers lequel les actions de communication et commercialisation devront d'abord être dirigées et où seront concentrés davantage d'efforts de marketing. Basés sur une évaluation réaliste plutôt qu'optimiste de la fréquentation, ces chiffres sont importants autant dans leur nombre que dans ce qu'ils représentent comme source de financement pour l'exploitation du centre. Ils laissent en effet présager la viabilité, voire la rentabilité du projet.

Si les tendances actuellement observables auprès des écotouristes et amateurs de grand air, jeunes et moins jeunes, continuent de progresser et si le centre culturel sait répondre à leurs besoins et leurs attentes par une programmation appropriée et soutenue, il faut envisager que les chiffres de fréquentation énoncés ci-dessus seront atteints et prestement dépassés.

Que dire du tourisme d'origine québécoise, nord-américaine et d'outre-mer ? Même s'il y a actuellement une stagnation dans certains segments touristiques, des changements sensibles survenus depuis le 11 septembre 2001 pourraient s'avérer bénéfiques pour le tourisme au Québec et surtout dans la région de Montréal, porte d'entrée principale des visiteurs américains et étrangers.

3.3 UN CRÉNEAU À COMBLER...

Le futur centre culturel ne peut être un équipement conventionnel. Dynamique, animé et générant des rencontres, des créations, des opportunités de découvrir la culture autochtone, il se place comme un outil culturel novateur en matière de programmes, d'activités et d'animations qui, par leur pertinence et leur vitalité, sauront attirer les diverses clientèles ciblées. Il lui faut remplir à pleine capacité pour la grande région de Montréal un créneau du tourisme culturel aujourd'hui peu exploité. Ce créneau unique, c'est...

L'EXPÉRIENCE EXCEPTIONNELLE D'UNE RENCONTRE
AVEC LES CULTURES AUTOCHTONES ACTUELLES,
LA PROMESSE D'UNE BELLE DÉCOUVERTE DES ARTS
ET DES ARTISTES AUTOCHTONES D'AUJOURD'HUI,
LA RICHESSE D'UN PARCOURS CULTUREL VÉCU
AVEC L'AMÉRINDIEN ET L'INUK DE LA NORDICITÉ

Le centre culturel doit se tailler une place dans le monde du tourisme culturel et du tourisme d'affaires en offrant des produits particuliers et de grande qualité aux congressistes et aux autres visiteurs à Montréal, des activités qu'aucune autre ville au Canada et même aux États-Unis n'est en mesure actuellement d'offrir sur une base régulière. Certaines orientations méritent considération pour ce projet :

- **étendre l'offre du centre hors saison et même l'hiver** et l'insérer dans la promotion du tourisme à l'année longue, avec des événements réguliers et spéciaux reliés aux activités autochtones, ajoutant des dimensions toutes particulières au Festival des Lumières et aux autres célébrations de l'hiver par les Montréalais et les Québécois,
- **proposer de grands spectacles-repas hauts en couleurs et en images avec artistes et saveurs autochtones** aux congressistes, gens d'affaires, visiteurs, montréalais... sur une base régulière à l'année longue,

- **organiser des forfaits culturels et touristiques originaux**, d'une journée à une semaine, en lien avec les artistes et artisans autochtones, soit au centre ou dans les communautés situées près ou loin de Montréal, en lien avec les pourvoyeurs d'expériences culturelles en milieu autochtone,
- **offrir des séjours d'apprentissage particuliers**, soit en lien avec les traditions spirituelles, médicinales et autres, et proposer aux visiteurs des produits de séjour et autres offerts dans les communautés autochtones du Québec,
- **donner à tous les produits proposés un « label » de qualité** qui assurera aux visiteurs comme aux usagers de toujours y trouver des activités, des spectacles, des repas, des opportunités de rencontre dont les standards élevés de production et d'offre seront constants et sûrs.

Dans une perspective de nouveau tourisme, le créneau spécifique que peut occuper et offrir le centre culturel est à la fois unique et attractif, union à la fois du tourisme culturel et du tourisme d'affaires, source de créativité et de contemporanéité, possibilité de rencontres inoubliables et de plaisir d'y être...

Le centre culturel sera également un lieu de rencontre et d'affirmation pour les Autochtones qui vivent en milieu urbain, et aussi une source de fierté et de convivialité... Pour eux, il devra favoriser non seulement la retour à la culture, mais aussi la capacité d'être un Autochtone contemporain, de rayonner ici et dans le monde, d'être « métropolitain »...

De même manière, le centre devra établir des liens avec les membres des différents peuples autochtones d'Amérique latine, de Scandinavie et de Sibérie, de partout sur la Terre, pour devenir en quelque sorte leur point de chute lorsqu'ils passent à Montréal.

LE CENTRE CULTUREL : UN ARCHIPEL ?

Dans certaines langues amérindiennes, le mot « archipel » se dit TIO TIAKE ou DJO DJAGE et signifie « endroit où les eaux se rencontrent, se séparent... ». Or, dans ces langues, le mot « eaux » signifie également « nations », ce qui fait dire aux initiateurs du projet que le centre culturel sera un véritable « archipel », car il sera un « endroit où les nations se rencontrent »...

LE CENTRE CULTUREL TERRES EN VUES

ESPACE DE DIFFUSION DES CULTURES AUTOCHTONES

LE CONCEPT «CENTRE CULTUREL»

De par son essence même, les valeurs qu'il représente pour les sociétés autochtones, montréalaise et québécoise, son envergure et son positionnement touristique, le centre culturel doit être conçu de manière à la fois optimale et représentative des aspirations et des cultures des communautés autochtones qui veulent participer à son développement.

Au cours des quinze dernières années, de nombreux projets d'équipements culturels ont été réalisés à Montréal, certains à partir de programmes municipaux telles les Maisons de la culture dont sont dotés la plupart des arrondissements, d'autres à partir d'initiatives et de projets émanant des gouvernements supérieurs ou de divers musées, organismes et associations.

De plus, de nombreux projets font actuellement l'objet d'études de faisabilité et de programmation. S'ils se réalisent, c'est tout le paysage des équipements culturels qui sera modifié et grandement enrichi par ces ajouts.

Le centre culturel mérite, lui aussi, de bien se positionner dans cet éventail de projets. Il peut le faire par une conception des plus soignées, prenant sa source et son argumentaire dans un concept thématique fort et spécifique aux cultures autochtones, dans un concept fonctionnel participant au développement culturel autochtone et montréalais, et dans un concept d'implantation qui le placera sur l'avant-scène des équipements touristiques à forte fréquentation.

4.1 UN CONCEPT THÉMATIQUE

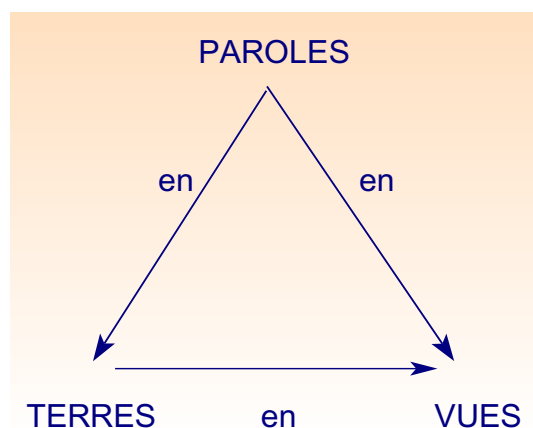
Terres en vues -Land InSights, c'est la dénomination bilingue du promoteur du projet, l'organisme de diffusion culturelle des Autochtones fort connu à Montréal. C'est aussi le cri des marins lorsqu'ils aperçoivent la terre après une longue navigation. C'est donc une **parole** qui, dans les deux cas, est lourde de sens, de signification, de messages...

En anglais, la dénomination est pareillement porteuse de sens à cause de la juxtaposition des mots **in** et **sights**. Non seulement la vue de la terre y est bien spécifiée, mais le mot **insights** lui ajoute la notion de regards introspectifs qui scrutent et comprennent les cultures autochtones de l'intérieur.

Il faut retenir de cette appellation, tant française qu'anglaise, la dimension des vastes espaces de ces cultures, celles de l'éventualité et de la capacité de les voir et de les connaître intimement, celles de la joie et de l'espoir qui surgissent à leur évocation.

L'essence du projet de centre culturel, c'est d'être **un lieu de paroles**, pour toutes les paroles venant de toutes les communautés. De cette essence et du nom même de **Terres en vues - Land InSights** découle en quelque sorte le concept thématique du futur équipement culturel.

En effet, les trois mots paroles - terres - vues peuvent former un triangle qui met en lumière les trois composantes principales de la dynamique du projet.



PAROLES : toutes les paroles venant des aînés, des artistes, des jeunes..., venant de toutes les communautés...

TERRES : toutes les terres fertiles, réelles ou culturelles, habitées ou bien vénérées par les communautés...

VUES : les points de vues, opinions et expressions émanant des individus, communautés et cultures autochtones du Québec et de l'Amérique du Nord

Trois thèmes se manifestent lorsque les pointes du triangle sont réunies par paire, des thèmes susceptibles de former l'ossature thématique du projet ...

PAROLES EN TERRES, c'est mettre en évidence toutes les paroles enracinées, toutes les expressions, à la fois culturelles, artistiques et spirituelles, issues de la Terre-Mère et principalement des territoires inspirants des communautés, ceux qui vont des terres sauvages au béton urbain ...

PAROLES EN VUES, c'est créer un forum, un grand cercle, un lieu de paroles ouvert et fertile pour exprimer tous les points de vues, pour considérer toutes les opinions, pour dialoguer sur les enjeux, les débats sociaux et autres ...

TERRES EN VUES, c'est pousser ce cri du coeur pour signifier que la terre est tout près, que le moment est venu pour l'affirmation et la création culturelle, que tout espoir est encore permis ...



Ainsi à la manière des temps anciens, la parole redeviendra porteuse...
NIBI MATI SIWIN... « je me lève avec fierté pour prendre la parole »

4.2 UN CONCEPT FONCTIONNEL

Le centre culturel projeté se veut un équipement culturel différent des musées et institutions culturelles existants à Montréal non seulement par sa thématique, mais aussi dans la conception de ses présentations, de ses activités, de son accueil des visiteurs et de ses modes d'exploitation.

Il est évident que le concept fonctionnel se doit de refléter le concept thématique articulé autour de la notion de **paroles** émanant des divers segments des communautés autochtones.

Qui dit « **paroles** » suppose des activités, des moyens et des lieux d'expression tels qu'agora, forum, colloques, tables rondes, échanges, conférences, réunions, palabres, défense, traités, pourparlers, etc.

Il faut donc que l'équipement culturel puisse donner à toutes ces **paroles** le ou les moyens de s'exprimer dans ses murs et aussi à l'extérieur. Le futur centre culturel doit être à la fois un déclencheur, un microphone, un amplificateur, un haut-parleur...

Ainsi, la conception fonctionnelle et architecturale de l'édifice qui abritera ces moyens de création, de diffusion et de mise en valeur doit être traitée de façon à ce que la mission du centre culturel soit respectée et bien remplie, que son rôle socioculturel soit bien visible et compris, que sa thématique forme l'ossature d'une excellente programmation pour l'ensemble de ses activités permanentes, récurrentes et occasionnelles.

Le programme fonctionnel énoncé au chapitre suivant a été élaboré en tenant compte de tous ces paramètres de mission, de fonction sociale et de thématique du futur équipement culturel, le tout évidemment rattaché à la spécificité des cultures autochtones, territoriales et urbaine, et prenant en compte les clientèles éventuelles, soit générale soit particulières, des visiteurs, car c'est l'équipement qui doit se plier à ces paramètres et non l'inverse.

4.3 UN CONCEPT D'IMPLANTATION

Le projet de créer un centre culturel autochtone doit pouvoir bénéficier d'une implantation tout à fait extraordinaire, non seulement par son architecture mais aussi par le choix d'un site d'implantation optimal reflétant bien les dimensions culturelles des Premières Nations algonquiennes, iroquoiennes et inuit du Québec et, par extension, de tout le nord-est de l'Amérique. Par conséquent, l'architecture et l'aménagement tant intérieur qu'extérieur du centre doivent être inspirés par la création et les cultures autochtones, tout en étant résolument de facture contemporaine.

Bien qu'il soit de petites dimensions, le centre d'interprétation du Jardin des Premières Nations au Jardin botanique de Montréal est un bel exemple des considérations conceptuelles et formelles d'implantation dont doit bénéficier le projet de l'**espace de diffusion** des cultures autochtones à Montréal.

Ces dernières années, un peu partout dans le monde, ont surgi de nombreux équipements culturels destinés à la présentation et à la mise en valeur de plusieurs cultures autochtones spécifiques. Plusieurs d'entre eux, par leur mode d'implantation et leur forme architecturale, pourraient servir d'inspiration pour le projet de Montréal : le Centre Wanuskewin en Saskatchewan, le Cowichan Heritage Centre en Colombie-Britannique, le nouveau Museum of the American Indian à Washington, le Centre Uluru Kata Tjuta situé près de Ayer's Rock en Australie, le Centre Métis en cours de réalisation à Saint-Laurent au Manitoba, Metepenagiag et le Aboriginal Heritage Gardens au Nouveau-Brunswick, etc. Voici avec plus de détails la description de certaines de ces réalisations.

LE CENTRE TJIBAOU en Nouvelle-Calédonie

Le Centre culturel Jean-Marie Tjibaou est avant tout un projet interculturel synonyme de paix puisqu'il offre les moyens d'un dialogue de qualité entre les diverses communautés du territoire, mais aussi avec l'ensemble du Pacifique. Il permet aux Mélanésiens d'exprimer leurs racines culturelles et d'exprimer dans ce lieu magique leur quête d'identité, mais aussi l'ouverture vers l'avenir. La force du bâtiment et son paysagement réside dans cette transition douce mais clairement affirmée de la culture kanak la plus pérenne et les exigences novatrices de la modernité.



Le centre Tjibaou est situé à une dizaine de kilomètres de Nouméa, capitale de Nouvelle-Calédonie, sur une presqu'île entre Océan et Lagune. Le lieu n'est pas seulement beau ; il est aussi fortement contrasté, faisant d'un côté à une mer houleuse et vents dominants, de l'autre au bleu des eaux calmes du lagon. La France n'a pas hésité à investir au niveau de la valorisation culturelle de sa population autochtone de Nouvelle-Calédonie.



COWICHAN HERITAGE CENTRE à Duncan, BC

Créé par les nations Cowichan en 1987, ce centre est un site touristique très important. Il présente les Cowichan au sein des Premières Nations et permet à ses visiteurs de partager leur culture grâce à des programmes d'activités d'interprétation et de présentations culturelles, et au travail des artistes et des artisans.



Situé sur la route transcanadienne, le centre offre divers services aux touristes: expositions, spectacle multimédia, restaurant, boutique d'artisanat et deux galeries d'art. Une réalisation exemplaire par le ton poétique et la chaleur de l'accueil, des présentations et des moyens audiovisuels utilisés dans le multimédia, les expositions et les animations.

L'amphithéâtre



L'atelier des artisans sculpteurs



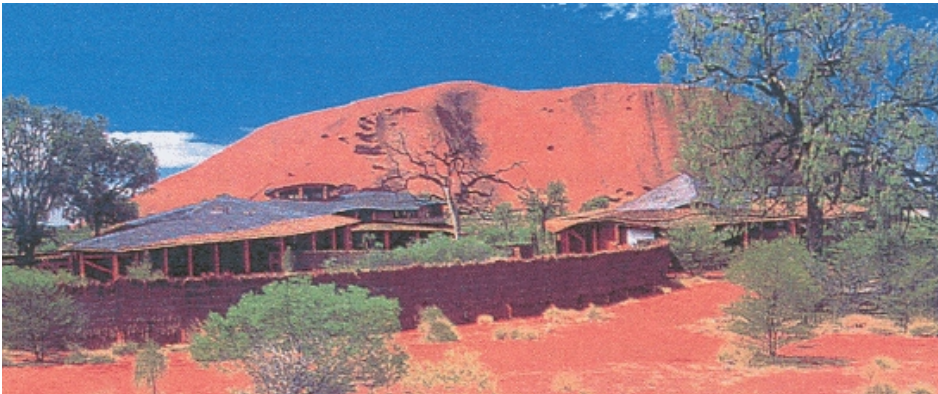
LE CENTRE WANUSKEWIN en Saskatchewan

Il s'agit d'une réalisation exemplaire complétée il y a quelques années et dont les dimensions touristiques s'apparentent en quelque sorte à celles que veut se donner le projet de centre culturel autochtone. Le centre Wanuskewin reçoit entre 70 et 80 000 visiteurs par an.

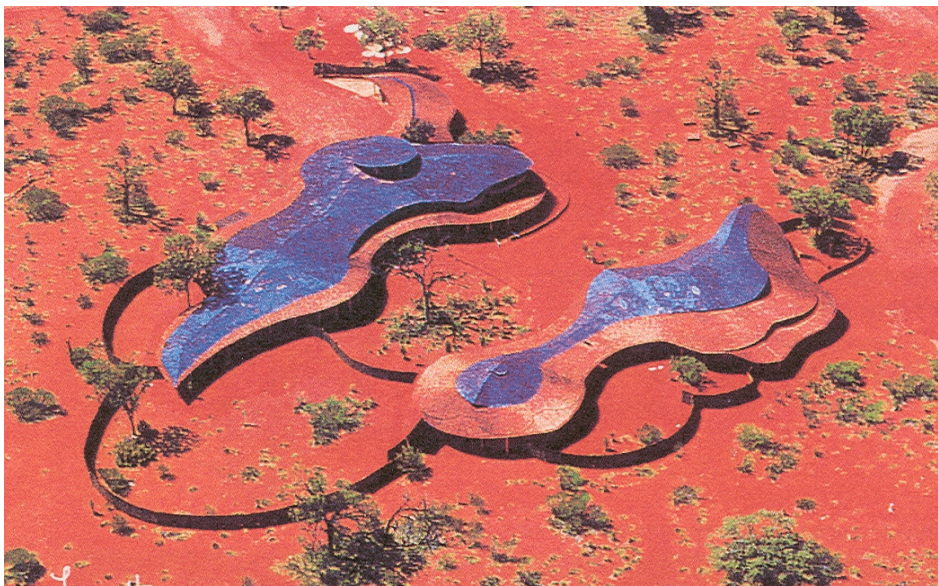
Les illustrations qui suivent donnent certains détails sur cet équipement culturel et touristique réalisé avec l'aide de Parcs Canada au coût de 11,0 M\$. Le site comprend un bâtiment principal de 3 000 m², un amphithéâtre extérieur de 350 places et des sentiers menant à des stations d'interprétation placées à plusieurs endroits sur le terrain.



LE CENTRE ULURU - KATA TJUTA en Australie



Ouvert en 1995, ce centre culturel est situé près de Ayer's Rock, dans le Parc national autochtone Uluru au nord de l'Australie et présente aux 300 000 visiteurs par année la culture Anangu dont le parc est le territoire traditionnel.

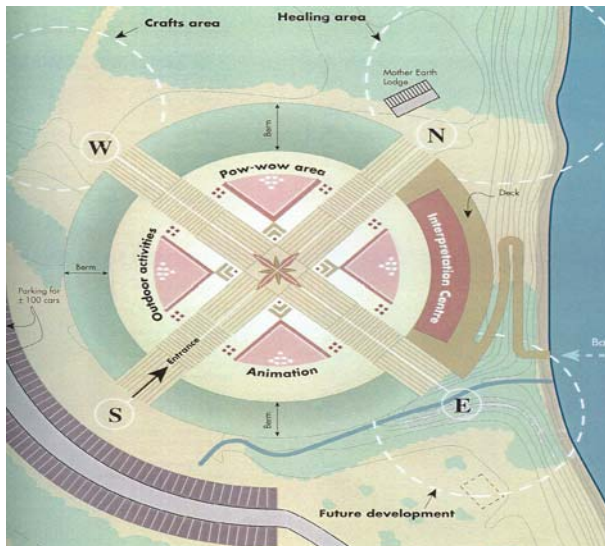


Le bâtiment offre 825 m² pour les expositions, animations et activités d'interprétation et 750 m² pour le restaurant, les services sanitaires, la boutique et l'administration, ce qui fait un total de 1 575 m². Les photos donnent plus de détails sur cette réalisation inspirante, conçue avec l'apport des Parcs nationaux australiens comme partenaires.

METEPENAGIAG MĪKMAQ PARK au Nouveau-Brunswick

Situé dans la communauté mīkmaq de Red bank, ce parc en voie de réalisation est en lien étroit avec le tumulus funéraire Augustine et le plus important site archéologique préhistorique de l'Est du Canada, tous deux situés sur la rive nord de la poissonneuse rivière Miramichi. Depuis 5 000 ans, les Mi'gmaq occupent ses rives en grand nombre pour pratiquer la pêche au saumon, à l'esturgeon, à la truite de mer...

En plus d'un centre d'interprétation des plus animés, une immense place sera aménagée à l'extérieur. En forme de cercle avec les points cardinaux et inspirée des paniers mi'gmaq en poils de porc-épic, cette place permettra la tenue de pow-wows et de différentes activités culturelles et festives.



LA PROGRAMMATION DU PROJET

Le programme fonctionnel a pour objectif de définir toutes les fonctions d'un équipement culturel ou touristique et de préciser avec soin quelles sont les exigences minimales et optimales pour chaque fonction, les pratiques qui la régissent, les équipements et le mobilier nécessaires à son bon fonctionnement.

Pour établir le programme fonctionnel du centre culturel autochtone à Montréal, toutes les fonctions listées sous les trois scénarios de configuration différents, présentés en page 65 de l'Étude de pré faisabilité soumise à **Terres en vues** en août 1999, ont été revues et étudiées par l'équipe CULTURA.

Ainsi ont pu être déterminées avec la plus grande précision possible et de façon optimale toutes les fonctions, qu'elles soient destinées au grand public comme aux usagers autochtones, qu'elles soient nécessaires au bon fonctionnement et au développement optimal du centre.

Trois grands secteurs d'activités font donc l'objet de programmation :

- activités d'accueil et de services publics
- activités de « paroles » : présentation et d'animation
- activités de gestion et d'exploitation

5.1 L'ACCUEIL ET LES SERVICES PUBLICS

Dans tout endroit public, le visiteur s'attend dès son arrivée à recevoir un accueil chaleureux et des services de base de bonne qualité. La fonction accueil revêt alors une importance capitale, car c'est souvent dans les cinq premières minutes suivant l'arrivée d'un visiteur que se joue le succès de sa visite.

Au futur centre culturel, les fonctions reliées aux services publics de base sont l'accueil et la billetterie, le rassemblement de groupes, l'information touristique, la boutique, le restaurant, la détente et le café, les services sanitaires et autres.

L'étude de pré faisabilité déposée en août 1999 donnait trois échelles pour ces activités et services, soit celles de vitrine culturelle, de centre culturel et d'institut polyvalent. Sans donner les superficies nécessaires à leur fonctionnement, le tableau de la page 65 de cette étude résumait ainsi le besoin de services publics requis pour chacun des scénarios de configuration :

SERVICES PUBLICS FONCTIONS POSSIBLES	Vitrine culturelle	Centre culturel	Institut polyvalent
hall d'accueil et billetterie	petit	moyen	+ grand
boutique	oui	oui	+ grande
galerie d'art commerciale			oui
bureau d'information touristique		oui	oui
agence de tourisme en milieu autochtone			oui
restaurant		coin-café	oui
toilettes et vestiaire	oui	oui	oui
stationnement, voitures et bus	oui	oui	oui

L'équipe CULTURA s'est attardée à examiner de plus près chacune des fonctions ci-dessus pour voir si un scénario optimal peut être développé et obtenir le consensus de la majorité des intervenants au dossier.

Voilà pourquoi, dans le nouveau tableau de programmation établi en page suivante, des fonctions optionnelles ont été ajoutées à celles déjà identifiées. Il s'agit, entre autres, de l'agora et du spectacle d'introduction aux cultures autochtones et aux activités du centre.

STRUCTURE D'ACCUEIL ET DE SERVICES PUBLICS

FONCTIONS	BESOINS	m ²
Hall d'accueil et billetterie	Grande salle conviviale pouvant accueillir de 60 à 75 personnes à la fois, équipée des outils appropriés : présentoir, menu des activités...	100
	Ce hall sera assorti d'une Agora, à la fois flexible et adaptable, permettant la tenue d'événements, manifestations, réunions communautaires, etc.	150
	L'agora sera dotée d'un spectacle multimédia (en boucle) pour l'introduction et la sensibilisation aux cultures autochtones du Québec et la présentation des programmes et activités du centre	100
	Comptoir-billetterie avec 2 postes pour les préposés, caisse pour billetterie et boutique, téléphone, consoles de surveillance électronique...	20
Services touristiques	Comptoir d'information touristique disponible en tout temps, en libre-service avec bornes, dépliants, outils promotionnels...	15
	Agence de tourisme en milieu autochtone pour promouvoir et les produits touristiques des diverses communautés, avec du personnel en tout temps	25
Boutiques	Espace-présentation des produits mis en vente : artisanat, livres, souvenirs, produits dérivés..., avec présentoirs, vitrines, comptoir, table d'emballage	50
	Galerie d'art commerciale présentant les oeuvres d'artistes autochtones, opérée ou non par le centre	60
Restauration (avec terrasse)	Bar-café pour consommation de boissons et autres, avec terrasse, offrant possiblement une restauration rapide ainsi qu'un espace de détente aux visiteurs (avec mini-cuisine et espace de rangement)	100
	Salle à manger de bonne qualité et avec cachet particulier, offrant un menu autochtone, capable d'accueillir un autobus de visiteurs pour dîner ou souper (avec terrasse extérieure, cuisine, stocks, frigo...)	190
	Coin-traiteur à proximité de l'agora et de l'auditorium pour les réceptions, les vernissages, etc.	20
Vestiaire	Espace-consigne de vêtements, d'objets..., servant aussi au café et au restaurant	15
Sanitaires	Toilettes en nombre suffisant pour hommes, femmes et handicapés, avec espace à langer, servant au café et au restaurant	50
Premiers soins	Espace doté d'équipements de premiers soins, en cas d'accident ou de malaise des visiteurs ou du personnel	5
Stationnement	Espace de stationnement pouvant accueillir 35-40 voitures et 1-2 autobus, avec espace de débordement lors de grandes affluences	ext.
SOUS-TOTAL		900

5.2 LES ACTIVITÉS DE « PAROLES »

Les fonctions publiques du futur centre culturel revêtent une importance toute particulière, d'abord au niveau des espaces requis, ensuite pour la haute visibilité qu'elles doivent arborer pour attirer visiteurs et usagers autochtones.

La présentation d'expositions, d'activités d'animation et autres demeure le lien fondamental entre la mission et le contenu thématique d'un équipement culturel et ses visiteurs. Les expositions et les animations doivent donc s'articuler selon une vision forte, une programmation d'activités intéressantes et des orientations particulières permettant d'atteindre avec succès les objectifs de communication énoncés, permettant de procurer tant aux visiteurs qu'aux usagers autochtones, une expérience de visite des plus enrichissantes. Dans l'étude de pré-faisabilité de 1999, les activités publiques de base étaient identifiées ainsi en page 65.

FONCTIONS PUBLIQUES DE BASE FONCTIONS POSSIBLES	Vitrine culturelle	Centre culturel	Institut polyvalent
exposition permanente cultures autochtones	oui		oui
expositions temporaires		oui	oui
centre de documentation	oui	oui	médiathèq.
salle de projection	polyvalent	polyvalent	oui
salle de conférence			oui
salle de réunion - organismes autochtones			oui
atelier de création artistique		oui	oui
atelier fabrication/démonstration artisanale	petit	oui	oui
atelier des scolaires		oui	oui
atelier de linguistique			oui
espace archéologie			oui
espace extérieur	?	?	oui

La diversité de ces fonctions croît avec l'ampleur présumée de chaque scénario de configuration. L'équipe de travail a de nouveau analysé toutes les fonctions dont peut être doté le centre culturel et propose, après examen, celles qui permettront de faire du centre de diffusion des cultures autochtones un projet optimal, hautement visible et apportant une réponse aux différents besoins exprimés par ses clientèles éventuelles.

STRUCTURE DES ACTIVITÉS PUBLIQUES DE BASE

FONCTIONS	BESOINS	m ²
Exposition permanente	Vaste salle pour la présentation d'une exposition permanente à caractère évolutif sur les cultures autochtones, les nations et les communautés	300
Expositions temporaires	Espace bien équipé pour la présentation de 2-4 expositions par an, produites à l'interne ou montées par des partenaires autochtones, ou encore provenant de musées ou autres institutions	300
Documentation, café Internet, consultation et apprentissage	Centre de documentation et café Internet : consultation de livres, archives, revues, matériel audiovisuel, archives, généalogies... pourvu d'un coin de lecture, de postes informatiques, de visionneuses de films et vidéos	70
	Laboratoire de langues favorisant l'apprentissage et le perfectionnement, incluant l'instrumentation nécessaire à la diffusion et à l'enregistrement	50
	Espace archéologie présentant une lecture et la documentation non écrite, les artefacts, sur l'occupation du territoire par les Premières Nations avant l'arrivée des Européens	100
Conférences, films, débats et autres	Auditorium pouvant accueillir de 200 personnes pour la présentation de spectacles, films, colloques, conférences... avec scène, régie et loges	300
Réunion et rassemblement	Salles ou espace polyvalent bien équipé pour la tenue de réunions des organismes autochtones, modulable pour 5 - 10 - 15 - 20 et 30 personnes	70
Artisanat et création contemporaine	Espaces polyvalents ou ateliers pour artisans et pour créateurs, avec ouverture aux visiteurs qui pourront apprécier les savoirs et savoir-faire autochtones, traditionnels et contemporains	100
Animation des scolaires	Atelier ou salle d'animation pour l'accueil des groupes scolaires et la tenue d'activités d'animation et d'apprentissage complémentaires à la visite	60
Animation extérieure	Vaste espace extérieur doté d'une scène et d'une régie pour la présentation de spectacles en plein air, manifestations culturelles et fêtes communautaires avec cercle cérémoniel tracé au sol	ext.
	Lieu extérieur de dégustation de mets autochtones, intégrant la préparation et la cuisson des aliments ainsi que les lieux propices à leur service et dégustation	ext.
Visite du site	Visites guidées ou autoguidées du site et de ses attraits offerts, moyennant paiement d'un forfait ou autre.	ext.
TOTAL		1450

5.3 LA GESTION ET L'EXPLOITATION

Les fonctions de gestion et d'exploitation du centre culturel autochtone et de son site revêtent une importance capitale pour son fonctionnement et son développement optimal, compte tenu des ressources humaines et financières affectées à ce complexe culturel, touristique et de sensibilisation aux cultures autochtones.

Une saine gestion permettra d'utiliser ces ressources de façon maximale alors qu'une projection forte de sa mission offrira aux visiteurs les diverses possibilités d'une expérience de visite mémorable.

Les fonctions de gestion et de développement doivent d'abord optimiser les ressources humaines - personnel, bénévoles - du centre et ses composantes physiques - bâtiment, équipements, mobilier, terrain extérieur, environnement... Ces fonctions sont regroupées en trois catégories : (1) direction, administration et développement, (2) services divers au personnel, (3) entretien, réparations et améliorations locatives. Dans l'étude de pré faisabilité déposée en août 1999, les fonctions de gestion et d'entretien faisaient l'objet des besoins suivants.

SERVICES PRIVÉS FONCTIONS POSSIBLES	Vitrine culturelle	Centre culturel	Institut polyvalent
bureaux et secrétariat	petits	oui	adéquats
services au réseau			oui
espaces de services au personnel		oui	oui
réserve muséale et/ou d'archives		petite	+ grande
rangements divers	petits	adéquats	adéquats
ateliers d'entretien	petit	adéquats	adéquats
salles de mécanique et électricité	selon besoin	selon besoin	selon besoin

Toutes ces fonctions ont été revues et développées, après une analyse serrée. Certaines fonctions ont été ajoutées, notamment celles reliées à la gestion de l'organisme **Terres en vues** qui fera partie intégrante du centre. Ayant toujours un projet optimal en tête, l'équipe propose donc, dans le tableau en page suivante, l'ensemble des fonctions gestion et entretien requises pour le centre.

STRUCTURE DES SERVICES PRIVÉS ET DE SOUTIEN

FONCTIONS	BESOINS	m ²
Administration et secrétariat	Bureau de direction et bureaux du personnel affecté aux programmes et au fonctionnement du centre	90
	Bureaux Terres en vues pour l'organisation et la gestion du festival et des activités de l'organisme	50
	Bureau Services au réseau faisant la liaison avec les musées et les lieux de culture dans les communautés amérindiennes et inuit	20
	Services d'appoint pour le bon fonctionnement des bureaux : accueil des visiteurs, papeterie-reprographie, rangements...	45
Réunion et formation	Salle de réunion pour le personnel avec tables et chaises, avec étagère pour documentation interne et autres	20
Service au personnel	Espaces privés réservés au personnel et aux bénévoles pour se reposer et autres, avec cuisinette, douche, vestiaire et toilettes	50
Muséographie et collections	Atelier pour la préparation et le montage-démontage des expositions temporaires et autres manifestations	45
	Réserve pour l'entreposage d'objets, d'oeuvres d'art et d'archives résultant des activités de l'institution	90
Rangement des stocks	Réception des stocks et débarcadère	30
	Espaces de rangement des stocks : boutique, information et autres : sanitaires, entretien...	30
	Entreposage général	90
Entretien conciergerie	Espace de concierge équipé d'un point d'eau, du matériel et des outils pour entretien ménager des bâtiments, entretien extérieur	35
	Coin-déchets : remise pour les poubelles et contenants recueillant les déchets du bar-café et autres	5
Électricité chauffage	Régie électrique dont la grandeur et le lieu seront à déterminer par l'architecte et les ingénieurs	20
	Salle de mécanique et chauffage, grandeur et lieu à déterminer par l'architecte et les ingénieurs	80
Stationnement du personnel	Espace privé de stationnement pour une dizaine de voitures	ext.
SOUS-TOTAL		700

5.4 LES BESOINS EN ESPACES

ACTIVITÉS	ESPACES PUBLICS	m ²	ESPACES PRIVÉS	m ²
ACTIVITÉS D'ACCUEIL	A01 Accueil général	100	B01 Comptoir, billetterie	20
	A02 Agora	150	B02 Rangement boutique	10
	A03 Boutique	50	B03 Bar-cuisine	50
	A04 Galerie d'art	60	B04 Coin-traiteur	20
	A05 Bar-café	85	B05 Stocks café-terrasse	15
	A06 Restaurant	150	B06 Réception des stocks	20
	A07 Terrasse	(100)	B07 Coin-déchets	5
	A08 Bureau tourisme	40	B08 Débarcadère	10
	A09 Sas-vestibule	15	B09 Accueil bureaux	10
		Sous-total	650	
ACTIVITÉS DE BASE	A11 Multimédia introduction	100	B11 Bureau direction	20
	A12 Exposition permanente	300	B12 Bureaux programmes	70
	A13 Expositions tempo.	300	B13 Secrétariat	20
	A14 Auditorium	300	B14 Bureaux Terres en vues	50
	A15 Centre documentation	70	B15 Bureau Réseau	20
	A16 Laboratoire langues	50	B16 Salles de réunion	90
	A17 Espace archéologie	100	B17 Salle du personnel	30
	A18 Ateliers de création	100	B18 Atelier muséographie	45
	A19 Parlement des jeunes	100	B19 Réserve des collections	90
	A20 Atelier des scolaires	60	B20	
		Sous-total	1480	
SERVICES	A21 Toilettes h-f-handi.	50	B21 WC-vestiaire personnel	20
	A22 Vestiaire	15	B22 Papeterie-reprographie	15
	A23 Premiers soins	5	B23 Rangement des stocks	85
	A24 Stationnement	ext	B24 Entretien-conciergerie	35
	A25 Signalisation	ext	B25 Local technique	100
	A26		B26 Parking du personnel	ext
		Sous-total	70	
SOUS-TOTAL	3 050 m ²	2200		850
	+ circulations, structure	330	+ circulations, structure	150
TOTAL	3 500 m ²	2500		1000

Espaces ou services situés à l'extérieur

LE LIEU, LE BÂTIMENT, LES COÛTS

Fort d'une programmation rigoureuse des activités, fonctions et espaces du futur centre culturel autochtone, il est maintenant possible de passer à des choses plus concrètes, à une vision de sa matérialisation dans un lieu et un bâtiment susceptibles d'en assurer de manière optimale le bon fonctionnement, le développement, la viabilité et la pérennité.

Pour ce qui est du site d'implantation du projet, toute la ville de Montréal ainsi que la Rive-sud ont été scrutés attentivement pour déceler les terrains propices ou les bâtiments existants qui pourraient être convertis en espace de diffusion des cultures autochtones. Pour ces derniers, la recherche n'a pas donné de résultats probants. Par contre, la recherche de sites s'est avérée plus fructueuse avec de nombreux lieux et terrains identifiés. De ceux-ci se sont dégagés cinq sites possibles, offrant des potentiels assez sûrs pour qu'ils fassent l'objet d'une évaluation comparative. Celle-ci a permis de trouver et proposer le site optimal d'implantation du centre culturel.

Quelques orientations sur la facture du bâtiment à concevoir et à construire sur le site identifié suivent la recherche du site d'implantation. Énoncées de manière générale, elles permettront à **Terres en vues** et aux divers intervenants au dossier de se faire une idée du parti architectural possible pour le centre.

Enfin, ce chapitre présente les investissements requis, les coûts immobiliers et ceux de l'équipement et du mobilier, pour avoir une bonne idée de l'ampleur du projet et de ses exigences en ressources financières et professionnelles.

6.1 LE SITE D'IMPLANTATION

Plusieurs sites ont fait l'objet d'études pour l'implantation du centre culturel : ❶ au Vieux-Port de Montréal, ❷ au Parc Jean-Drapeau, plus spécifiquement sur l'île Sainte-Hélène, ❸ à la Cité du Havre, ❹ au Parc Olympique, ❺ au Jardin botanique de Montréal ou ❻ au Parc Maisonneuve, un site adjacent au Jardin botanique.



LE VIEUX-PORT DE MONTRÉAL

1

Le Vieux-Port, berceau de la métropole, s'étire le long du fleuve Saint-Laurent devant la vieille ville. Il s'étend sur deux kilomètres et offre aux Montréalais et aux visiteurs toute une panoplie d'activités extérieures et intérieures, été comme hiver. Grand parc récréotouristique, le site comprend les anciens quais et de nombreuses installations, dont le Centre des sciences de Montréal et le cinéma Imax, des équipements très fréquentés. Le Vieux-Port est aussi le point de départ de nombreuses croisières, excursions, visites et circuits guidés des environs. Il présente de nombreuses animations et manifestations culturelles.

Le Port d'Escale, quant à lui, accueille les embarcations de plaisance de petites et grandes dimensions. Plusieurs restaurants, boutiques et kiosques complètent les installations et les services offerts sur cet espace. En hiver, une patinoire réfrigérée attire de nombreux Montréalais et visiteurs.

Plus de 7 000 000 de visiteurs viennent au Vieux-Port à chaque année pour se divertir, se détendre ou encore se promener à pied, en vélo, en patins à roues alignées, en trottinette électrique ou en navette. Un stationnement de 1 600 places est situé sur un des vieux quais, en plein coeur du Vieux-Port. Il reste encore un ou deux sites d'implantation possible pour le projet du centre de diffusion des cultures autochtones.

LE PARC JEAN-DRAPEAU

2

Situé au milieu du fleuve Saint-Laurent, au coeur même de Montréal, le parc Jean-Drapeau couvre une superficie d'environ 268 hectares et comprend les îles Notre-Dame et Sainte-Hélène. Il est géré par une société paramunicipale émanant de la Ville de Montréal.

Partie intégrante de ce parc, l'île Sainte-Hélène se caractérise par une superficie plane d'environ 2,25 hectares ayant une capacité d'accueil de plus de 70 000 visiteurs. Une colline de 10 mètres de hauteur offre une vue assez spectaculaire sur le centre-ville de Montréal. Le lac des Cygnes complète le paysage. À deux pas de la station de métro, l'île Sainte-Hélène dispose d'un casse-croûte en période estivale, de pistes cyclables et piétonnières et de services sanitaires. Le site envisagé se situe aux abords de 2,25 hectares de surface plane au sud de l'île, car elle est déjà utilisée pour de grandes manifestations populaires.

L'ancien premier ministre Lucien Bouchard et le promoteur Bernard Shapiro sont les initiateurs du Projet du Havre qui propose une véritable transformation du Havre en plein coeur de la ville. Nous pensons que le havre doit être maintenant un motif de rêve et d'essor nouveau... Il y a là un énorme potentiel, on parle de sept millions de pieds carrés, de 10 000 logements, d'équipements structurants considérables, de réalisations nautiques, environnementales et autres. Il y a là un motif réaliste de se mettre à nouveau à rêver pour Montréal. Bouchard, 3 mai 2004

L'ambitieux projet nécessitera cependant le démantèlement de l'autoroute Bonaventure. En plus du volet résidentiel de 10 000 logements et de la création de six bassins aquatiques, il doit recouvrir l'autoroute Ville-Marie, implanter une ligne de tramway moderne reliant le centre-ville au Casino en passant par le Vieux-Montréal et construire une grande centrale hydroélectrique.

Selon les initiateurs du projet, tout cela est possible d'ici 2025 au coût de 8 milliards de dollars. Le projet est sous étude et ses chances de voir le jour sont très bonnes pour le moment, car il semble pris très au sérieux par les trois paliers de gouvernement. Il reste à déterminer quel site pourrait occuper le centre culturel dans ce vaste ensemble.

LE PARC OLYMPIQUE

Situé dans l'Est de Montréal, ce vaste espace au sud de la rue Sherbrooke Est compte plusieurs grands équipements, soit sportifs, soit culturels : le Stade olympique, l'aréna Maurice-Richard, le Biodôme... L'observatoire du stade reçoit 250 000 visiteurs par année et le stade 300 000. Le Biodôme en reçoit, quant à lui, plus de 800 000. En dehors des grandes manifestations sportives, il y a amplement de stationnement pour accueillir les visiteurs. Le Planétarium sera bientôt relocalisé dans ce parc, pour augmenter sa visibilité et conséquemment sa fréquentation.

Le Parc olympique compte encore quelques espaces disponibles pour implanter le centre culturel et l'intégrer à ce vaste complexe déjà composé d'équipements touristiques importants, bien relié par métro et autobus et hautement fréquenté, tant par les visiteurs que par les Montréalais. Y trouver place serait certainement un atout pour la viabilité et le développement du futur espace de diffusion des cultures autochtones.

LE JARDIN BOTANIQUE

5

Le Jardin botanique de Montréal est un haut-lieu touristique de Montréal, car c'est l'institution culturelle la plus visitée de la ville. En 2001, pour commémorer la Grande Paix de 1701, était inauguré le Jardin des Premières Nations, une réalisation en lien direct avec le projet du centre culturel puisqu'elle porte sur la même thématique de diffusion des cultures autochtones. Ce projet a aussi permis aux Premiers Peuples de marquer de façon notoire leur présence dans les institutions de culture scientifique de la métropole.



Compte tenu du Jardin des Premières Nations, un équipement d'interprétation de la relation des Autochtones avec la nature, le Jardin botanique serait un lieu idéal pour implanter le centre culturel. En effet, le site étudié est à l'ouest du Jardin des Premières Nations et pourrait avoir une entrée propre sur le boulevard Pie IX, là où se termine le boulevard Saint-Joseph Est. Toutefois, le centre ne peut être implanté à cet endroit, car il s'agit d'un secteur du Jardin botanique où sont conservées de précieuses collections historiques

qui ne peuvent être relocalisées. Ce site n'est donc pas retenu dans l'évaluation des lieux possibles d'implantation.

LE PARC MAISONNEUVE

6

Bien situé sur la rue Sherbrooke, ce parc municipal est fortement utilisé par la population des environs. Son cadre naturel aurait été un avantage marquant pour l'implantation du centre culturel. Cependant, des rencontres avec les autorités du parc se sont avérées infructueuses puisque la Ville de Montréal souhaite préserver ces espaces verts, éliminant de ce fait l'implantation d'équipements culturels ou autres, tels que l'espace de diffusion des cultures autochtones. Ce site n'est pas, lui aussi, retenu pour l'évaluation comparative des sites possibles.

L'ÉVALUATION COMPARATIVE DES SITES

L'évaluation comparative des sites d'implantation possibles se base sur dix critères permettant de dégager les potentiels et contraintes de chaque site :

1. capacité d'attraction pour les Autochtones, les Montréalais, les touristes...
2. notoriété, prestige et visibilité du site
3. complémentarité des services offerts
4. environnement naturel plutôt que milieu urbanisé
5. achalandage saisonnier en haute, moyenne, basse saisons
6. localisation et accès en transports publics, en voiture ou vélo, à pied
7. compatibilité du voisinage et qualité de l'environnement
8. possibilités architecturales
9. possibilité d'expansion et d'agrandissement
10. coûts d'installation des infrastructures, s'il y a lieu

Voici les résultats de l'évaluation où la pondération va de «0» inexistant, à «5» pour moyen et jusqu'à «10» pour très fort :

CRITÈRES	① Vieux-Port	② Ile Ste- Hélène	③ Cité du Havre	④ Parc olympique
capacité d'attraction	9	4	6	9
notoriété, prestige, visibilité	7	5	6	8
complémentarité services	7	3	7	7
environnement naturel	5	9	4	4
achalandage saisonnier	8	5	5	7
localisation, accès	7	2	4	7
qualité de l'environnement	6	9	6	5
possibilités architecturales	6	8	8	6
expansion, agrandissement	3	7	8	7
installation des infrastructures	7	3	6	7
PONDÉRATION TOTALE	65	55	60	67

LES SITES POSSIBLES D'IMPLANTATION

Trois sites sont retenus pour l'implantation du futur centre culturel, car ils se classent au dessus de 60 % : le Vieux-Port, le Parc olympique et la Cité du Havre. Le premier et le troisième sont situés à proximité du Vieux-Montréal alors que le deuxième se trouve dans l'Est de la ville, mais il est facilement accessible par transport public ou privé.

Le site de l'île Sainte-Hélène se classe dernier à cause de sa localisation plutôt excentrique et de la difficulté d'accès par le pont Jacques-Cartier, trop souvent saturé. De son côté la Cité du Havre est plus difficile à évaluer, principalement à cause du peu d'avancement du projet 2025. Cependant, il s'agit d'un site dont le potentiel est plus que prometteur et qui pourrait facilement intégrer le centre culturel dans un complexe architectural très contemporain et ainsi répondre aux volontés de création artistique du centre et à ses activités de diffusion des cultures autochtones, celles-ci s'ajoutant à l'éventail des futures activités de la Cité du Havre.

Une fois l'évaluation des sites possibles terminée, il ne reste qu'à rassembler les conclusions les plus appropriées sur le choix du site d'implantation du futur centre culturel :

- Le site du Jardin botanique de même celui du Parc Maisonneuve situé sur le boulevard Pie IX semblaient être les meilleurs endroits pour l'implantation de l'espace de diffusion des cultures autochtones mais, pour des raisons majeures, ils ne peuvent être considérés.
- Les sites du Parc olympique, du Vieux-Port et de la Cité du Havre peuvent donc être envisagés ; des négociations doivent être entreprises dans les plus brefs délais avec leurs propriétaires ou responsables pour s'assurer de leur disponibilité et pour s'enquérir sur leurs conditions d'utilisation ou d'acquisition.

6.2 UN BÂTIMENT À CONCEVOIR

Le bâtiment du futur centre culturel doit être une édifice exceptionnel, digne d'un haut-lieu de culture et, qui plus est, de culture des Premiers peuples. Il doit être hautement visible et « significatif », quelque soit l'endroit où il sera construit. Son architecture extérieure doit marquer le paysage, s'y insérer sans le défigurer...

Son architecture intérieure devra posséder les trois grandes qualités de tout équipement culturel réussi : la **fonctionnalité**, la **flexibilité** et l'**interactivité**. La programmation architecturale devra donc se faire en fonction de cette recherche de qualité et déboucher sur le choix d'un excellent architecte, capable de bien comprendre les exigences du futur équipement, de lui donner toute la visibilité et tous les « signes » de ce qu'il veut être, de lui insuffler une « âme »...

Tout en recherchant la polyvalence, le projet se doit d'utiliser le site choisi de manière optimale. Le bâtiment doit :

- favoriser les liens avec la nature et le milieu environnant,
- développer de nouvelles solutions en architecture, génie, technologie...
- orienter le bâtiment pour favoriser l'exposition au sud, en considérant les orientations amérindiennes pour les portes et la répartition spatiale,
- utiliser des matériaux locaux et des matériaux recyclés,
- récupérer la végétation sacrifiée lors de la construction, s'il y a lieu.

Le centre culturel doit être en soi un modèle de développement durable et de recyclage, car « la construction durable représente un moyen valable d'intégrer la viabilité à la construction immobilière. » Elle prend en compte non seulement des dimensions économiques de la construction, mais aussi ses dimensions environnementales et sociales.

Le centre doit transmettre, par sa facture même, une image écologique et un réel engagement pour l'utilisation de sources d'énergie renouvelables.

Par ses orientations autochtones et écologiques, le projet est ambitieux. Un concours d'architecture bien préparé doit pouvoir attirer les plus grands architectes du Québec, du Canada et même d'ailleurs. Ainsi, pourra être amorcée la notoriété pour le projet, avant même qu'il ne soit réalisé.

6.3 LES INVESTISSEMENTS REQUIS

Les coûts d'aménagement et d'équipement spécialisé du centre culturel peuvent maintenant être évalués. Ils sont calculés à partir de coûts unitaires établis selon les prix courants du marché de la construction, de la rénovation et autres, ou encore à partir de projets similaires réalisés au Québec au cours des deux ou trois dernières années.

Présentement, les coûts de construction, d'aménagement ou de rénovation se chiffrent entre 1 600 et 2 500 \$/m² pour des bâtiments neufs ou à fort degré de restauration. Ils peuvent être moindres pour du traitement cosmétique sur des bâtiments en bonne condition. Ce coût inclut les honoraires d'architecture et d'ingénierie qui s'y rattachent.

Les expositions et les aménagements muséographiques vont habituellement de 1 400 et 2 700 \$/m² comprenant les honoraires, tout dépendant de la complexité et du niveau élevé ou non des technologies utilisées. Aménager un auditorium ou salle de spectacles coûte de 900 et 1400 \$/m², encore là selon la qualité désirée et les équipements choisis pour l'éclairage, les projections et autres.

Le coût des équipements et du mobilier des espaces d'accueil et de services se situent entre 450 et 700 \$/m², eux aussi selon les besoins du projet en mobilier et équipements plus ou moins spécialisés ou sophistiqués.

Considérant l'avancement actuel de la programmation du centre culturel, les tableaux en pages suivantes présentent un relevé aussi minutieux que possible des coûts détaillés et de l'enveloppe globale du projet, avec une marge d'erreur de $\pm 10 \%$, le tout étant présenté avant taxes.

Ces coûts sont décomposés en coûts immobiliers sans acquisition foncière, en coûts des aménagements muséographiques et scénographiques, en coûts des équipements et du mobilier, en honoraires et études d'appoint, et en budget de démarrage. Pour rendre chaque ligne budgétaire plus facile à comptabiliser, les coûts sont arrondis à 1 000 \$ près.

COÛTS DE CONSTRUCTION ET D'AMÉNAGEMENT

Le programme fonctionnel et les besoins en espaces présentés au chapitre précédent pour le centre culturel devront, dans la mesure du possible, être respectés et la planification architecturale devra faire tous les efforts pour que le maximum puisse être tiré du bâtiment à construire ou existants afin de donner au centre tous les espaces utiles à son bon fonctionnement.

Il faudra construire un bâtiment qui sera aux normes, tant au niveau des circulations et accès aux personnes à mobilité réduite que pour ce qui touche au chauffage et à la température ambiante, à la prévention des sinistres et aux autres conditions exigées par le Code du bâtiment du Canada pour ce type d'équipement culturel et touristique. Le tableau ci-dessous liste de manière non détaillée les coûts inhérents à la construction de l'immeuble et à l'aménagement du site qui sera retenu pour son implantation.

BÂTIMENT	DÉTAILS	COÛTS
TRAVAUX	CONSTRUCTION OU RÉNOVATION 3 500m ² x 2000 \$/m ²	7 000 000
	AMÉNAGEMENT DU SITE accès, paysagisme, aire de stationnement...	700 000
SOUS-TOTAL	COÛTS DE CONSTRUCTION	7 700 000
AUTRES	HONORAIRES ± 15% architecture-ingénierie	1 150 000
	ACQUISITION FONCIÈRE	?
TOTAL	COÛTS IMMOBILIERS	8 850 000

MUSÉOGRAPHIE, SCÉNOGRAPHIE, ÉQUIPEMENT ET MOBILIER

Comme pour les coûts de construction du bâtiment, les coûts d'aménagement des divers espaces retenus dans la programmation du centre culturel ont pu être évalués de manière globale, sur la base de coûts unitaires ou autres. Ils permettent de se faire une idée des coûts prévisibles pour chacune des espaces ou composantes du projet et de pouvoir ainsi en arriver à un coût global pour son aménagement intérieur et son équipement.

SECTEURS	MUSÉOGRAPHIE, ÉQUIPEMENT, MOBILIER	COÛTS
FONCTIONS PUBLIQUES D'ACCUEIL	Accueil + comptoir, billetterie, premiers soins	52 000
	Agora + régie, rangement	87 000
	Boutique/galerie d'art + comptoir-caisse, rgt	64 000
	Comptoir tourisme autochtone + bureau	24 000
	Bar-café et coin-détente + rangement	155 000
	Restaurant et terrasse + cuisine, rangement	240 000
	Réception stocks, coins-traiteurs, coin-déchets...	19 000
	Vestiaire et autres services	8 000
	Signalétique interne et routière	36 000
		Sous-total
FONCTIONS DE BASE	Multimédia d'introduction + régie	400 000
	Exposition permanente	600 000
	Expositions temporaires - équipement de base	125 000
	Auditorium + scène et régie	425 000
	Médiathèque, documentation, site Internet	105 000
	Laboratoire de langues	40 000
	Espace archéologie	100 000
	Ateliers de création, production, démonstration	28 000
	Parlement des jeunes	35 000
	Atelier des scolaires	12 000
	Atelier de muséographie, réserve et autres	25 000
	Sous-total	1 895 000
FONCTIONS PRIVÉES	Bureaux de direction et des programmes	38 000
	Secrétariat, reprographie et papeterie	27 000
	Bureaux Terres en vues et du réseau	23 000
	Salles des animateurs et des projets	12 000
	Salles de réunion	25 000
	Salles du personnel et services	15 000
	Rangement des stocks, expos et autres	8 000
	Atelier de réparations, entretien, conciergerie	12 000
	Sous-total	160 000
TOTAL	COÛTS - ÉQUIPEMENT ET MOBILIER	2 740 000

BUDGET D'ÉTUDES ET DE DÉMARRAGE

Pour organiser convenablement le projet du centre culturel, certaines études complémentaires sont nécessaires, notamment pour la conception architecturale et la tenue du concours d'architecture, pour l'évaluation du site et des sols, au niveau de la programmation et réalisation des équipements muséographiques et scénographiques, pour l'étude des divers besoins du fonctionnement, tel que le plan d'affaires, le plan de communication et de marketing, l'étude des produits à vendre dans la boutique, etc.

Un montant doit aussi être prévu pour se conformer au programme d'intégration des arts à la construction de tout édifice public, communément appelé « le 1% ». Le projet devra donc avoir dans son budget d'investissement le montant nécessaire pour la commande à un artiste autochtone de l'oeuvre d'art qui sera intégrée au projet.

De plus, tout projet d'équipement culturel doit être pourvu d'un budget de démarrage pour bien préparer son ouverture et assumer son fonctionnement minimum durant 5 à 7 mois, avant même que n'entrent les premiers revenus générés par le centre.

Ce budget couvrira les frais de recrutement, d'embauche et de formation ainsi que les premiers salaires du personnel, les coûts de la publicité et promotion qui doivent être faites avant l'ouverture du centre, les frais de bureau, les coûts de la cérémonie officielle d'ouverture, les premiers achats pour la boutique et les services publics, etc.

ÉTUDES ET DÉMARRAGE	COÛTS
ÉTUDES COMPLÉMENTAIRES	225 000
INTÉGRATION DES ARTS - 1%	75 000
BUDGET DE DÉMARRAGE	400 000
COÛTS PRÉLIMINAIRES	700 000

COÛT GLOBAL DU PROJET

Le coût global du futur centre culturel peut être obtenu en additionnant tous les coûts d'investissement, à la fois pour la construction et l'aménagement du site et pour la muséographie, la scénographie, l'équipement et le mobilier.

Il faut ajouter à ces coûts les honoraires d'architecture et de muséographie, les études complémentaires, le 1% et le budget pour un démarrage adéquat. Étant donné que le site d'implantation n'est pas encore déterminé, le montant pour l'acquisition foncière demeure une inconnue à cette étape-ci du projet.

Les tableaux précédents ne tenaient pas compte des contingences et des imprévus qui très souvent surviennent lors d'un projet de ce genre. Environ 10% du coût des travaux de construction et d'aménagement est donc ajouté au coût total du projet dans le tableau qui suit afin d'en arriver au budget total d'investissement pour la réalisation du projet dans des conditions optimales.

TOTAL DES COÛTS DU PROJET	
CONSTRUCTION travaux et aménagement du site	7 700 000 \$
HONORAIRES architecture et ingénierie	1 150 000 \$
SOUS-TOTAL - COÛTS IMMOBILIERS	8 850 000 \$
MUSÉOGRAPHIE, SCÉNO, ÉQUIPEMENT, MOBILIER	2 740 000 \$
HONORAIRES muséographie, scénographie	260 000 \$
SOUS-TOTAL - COÛTS MOBILIERS	3 000 000 \$
ÉTUDES COMPLÉMENTAIRES, DÉMARRAGE, 1%...	700 000 \$
TOTAL	12 550 000 \$
IMPRÉVUS ET CONTINGENCES	1 250 000 \$
ACQUISITION FONCIÈRE	? \$
GRAND TOTAL	13 800 000 \$

LA FAISABILITÉ DU PROJET

La faisabilité d'un projet comme celui du centre culturel autochtone mérite une grande attention dans un rapport d'étude puisque c'est toujours la faisabilité, qu'elle soit technique ou financière, qui est déterminante pour son approbation par les autorités gouvernementales, municipales et autres.

Au niveau technique, la faisabilité doit être confirmée par la capacité du site et du bâtiment existant ou à construire d'accueillir adéquatement, voire de façon optimale, toutes les fonctions programmées et de remplir les besoins et les attentes des promoteurs du projet et des usagers éventuels de l'institution.

Pour ce faire, il faut que le bâtiment, en plus de contenir les espaces ou les volumes suffisants pour les activités et les fonctions, possède les caractères techniques ou autres spécifiques à la tenue de ces activités et fonctions. Par exemple, les circulations doivent donner accès partout aux personnes à mobilité réduite, les salles d'exposition doivent être mises aux normes muséologiques, l'acoustique des salles de spectacles doit être excellente ou pouvoir le devenir sans trop de frais, etc.

Au niveau financier, il faut que les coûts calculés pour la construction ou la conversion et l'aménagement du bâtiment puissent être de l'ordre du réaliste, compte tenu des disponibilités financières souvent restreintes des unités et programmes de subventions.

Il en va de même pour les coûts d'équipement et de mobilier d'un projet. De plus, les frais éventuels d'exploitation, basés sur une budgétisation pro forma réaliste, doivent permettre d'envisager une administration normale du projet, sinon une certaine viabilité financière, tout en sachant bien que les équipements culturels aient toujours beaucoup de difficulté à atteindre leur autofinancement et encore plus à faire des profits.

Trouver les quatorze millions de dollars nécessaires à la réalisation du grand projet de centre culturel ne sera une mince affaire, mais la valeur du projet et surtout son idée et sa pertinence pour les sociétés autochtones et québécoise d'aujourd'hui sont certainement des atouts et des arguments importants pour la recherche du financement nécessaire à la réalisation du projet.

Trois grands partenaires publics doivent être mis à contribution, de manière égale, tout en s'adressant le plus possible aux programmes existants pour les équipements culturels ou les infrastructures. Ces partenaires publics sont la Ville de Montréal et les gouvernements du Québec et du Canada.

La structure de financement devra aussi inclure des partenaires privés et la participation du milieu, notamment les Premières Nations. Étant donné l'ampleur des enveloppes financières jugées nécessaires pour la création du centre, le financement quadripartite devrait se faire de la manière suivante :

• Gouvernement du Canada	45 %	6 210 000 \$
• Gouvernement du Québec	45 %	6 210 000 \$
• Ville de Montréal	5 %	690 000 \$
• Privé et part du milieu	5 %	690 000 \$
TOTAL		13 800 000 \$

L'acquisition du terrain, si besoin, devrait être ajoutée à ces montants. Cette acquisition pourrait se faire pour un dollar symbolique, apportant ainsi un bon coup de pouce à l'apport du milieu. Sinon, l'achat devra être défrayé dans les mêmes proportions que ci-dessus par les partenaires financiers.

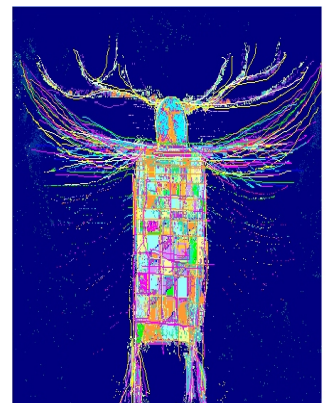
Pour bien fonctionner, tant culturellement qu'administrativement, le centre culturel devra aussi avoir à sa disposition et dans ses budgets toutes les ressources humaines et financières nécessaires. C'est la première et ultime condition de viabilité du futur équipement culturel.

Le rapport d'étude préparé par l'équipe CULTURA ne peut se terminer que par une évaluation des besoins en personnel et en budgets financiers du centre pour en établir les conditions de viabilité.

Une fois connues les clientèles ses divers produits et services, il est possible de prévoir les revenus éventuels qui viendront lui apporter, du moins en partie, les argents nécessaires au paiement de ses activités.

Ensuite, les besoins en personnel sont établis afin de connaître la masse salariale nécessaire au bon fonctionnement du projet. À cette évaluation sont ajoutés les autres frais inhérents au fonctionnement, que ce soient les frais directs d'exploitation, les coûts annuels des projets et les frais spéciaux, les frais administratifs et de propriétaire.

Une fois ces données connues, il ne reste qu'à rassembler sous forme de budgets prévisionnels tous les revenus et toutes les dépenses d'exploitation du futur centre culturel. Il devient alors possible de présenter par la chalandise anticipée et les apports publics et privés nécessaires un équilibre budgétaire pouvant assurer à la fois le bon fonctionnement de l'équipement culturel et sa viabilité sur le moyen et le long termes.



7.1 LES REVENUS ÉVENTUELS

Les revenus du centre culturel seront évidemment le fruit de l'attrait que le centre saura susciter chez les Autochtones et les amateurs d'amérindianité ainsi que du nombre de visiteurs et touristes, de scolaires et d'autres clientèles susceptibles d'être intéressés par son offre culturelle, ses productions et ses expositions, et ses produits.

L'étude faite par l'équipe de Desjardins Marketing Stratégique a pu dégager, à partir du marché potentiel, quelle pourrait être la chalandise du centre selon les clientèles envisageables. Le tableau des clientèles possibles déjà présenté en page 16 est repris ici afin d'amorcer le calcul des revenus éventuels du centre.

	marché potentiel	taux de pénétration	fréquentation escomptée
Marché local et régional			
• amateurs de traditionnel	182 281	3 %	5 468
• amateurs musées et sites	286 442	11 %	31 509
• clientèles scolaires	413 090	2 %	8 262
• communauté autochtone	11 463	37 %	4 241
Marché touristique			
• adeptes produits culturels	830 760	2 %	16 615
• communautés autochtones	67 803	7 %	4 746
Clientèle totale prévue	1 791 839	4 %	70 841

Une tarification spécifique a été définie pour chaque type de manifestations payantes du centre. Par exemple, 10 et 12 \$ sont respectivement les tarifs d'entrée pour les événements populaires, 15 et 20 \$ pour les grands spectacles et 6 et 8\$ pour la visite des expositions.

Les dépenses moyennes au bar-café, au restaurant et à la boutique ont aussi été précisées, ce qui se traduit par un revenu moyen par visiteur pour chacun de ces services.

L'estimation des revenus repose ensuite sur certaines hypothèses envisagées pour le centre de diffusion des cultures autochtones :

- dans l'ensemble, la clientèle sera composée de 10% d'Autochtones et 90% de non-autochtones, de 15% de membres et 85% de non-membres ;
- vingt (20) grands spectacles seront présentés en moyenne annuellement ; compte tenu des prévisions d'achalandage, l'assistance à ces spectacles sera en moyenne de 400 personnes par spectacle ;
- le nombre moyen de participants aux événements populaires s'élèvera à 200 personnes par événement et le centre en organisera en moyenne 75 par an;
- sur la base de données venant d'institutions comparables, les expositions permanente et temporaires pourraient avoir un achalandage annuel d'environ 48 000 personnes, incluant les touristes et visiteurs locaux et régionaux ;
- trois expositions temporaires par an, chacune étant présentée pendant trois ou quatre mois ; 50% de la clientèle totale iront voir au moins une fois une des expositions temporaires au programme ;
- le restaurant sera ouvert à l'année longue, le midi et le soir ; un taux moyen de 65% des 90 places du restaurant peut être prévu.

ACTIVITÉS	nombre	membres	non-membres
Présentation de spectacles	20 x 400	15 \$	20 \$
Événements populaires	75 x 200	10 \$	12 \$
Exposition permanente	48000	6 \$	8 \$
Expositions temporaires	11000	5 \$	7 \$
Cours et stages de formation	45 x 10	140 \$	150 \$
SERVICES - revenu net moyen par visiteur des expositions			par personne
Boutique et galerie d'art - musée et expositions			1,60 \$
Bar-café - musée et expositions			1,00 \$
Restaurant - tout public en tout temps			4,40 \$
Bar-café et coin-traiteur - spectacles et événements			2,00 \$

Compte tenu du marché potentiel, des tarifs proposés pour chaque catégorie de produits et des hypothèses avancées ci-dessus, les revenus annuels prévisibles pour le centre culturel peuvent être évalués à plus de 1,2 M\$, comme le montre le tableau suivant.

ACTIVITÉS	revenus annuels
Spectacles	154 000 \$
Événements populaires	117 000 \$
Exposition permanente	369 600 \$
Expositions temporaires	73 700 \$
Cours et stages de formation	65 700 \$
SOUS-TOTAL	780 000 \$
SERVICES	
Boutique et galerie commerciale - musée et expos	94 400 \$
Bar-café - musée et expositions	59 000 \$
Restaurant - 90 places x 2 repas x 65% d'occupation	187 900 \$
Bar et coin-traiteur - spectacles et autres	36 000 \$
Revenus de location des salles	15 000 \$
SOUS-TOTAL	393 300 \$
TOTAL	1 172 300 \$

Note : les revenus des cours sont estimés à partir d'un taux de fréquentation évalué pour le marché local et régional uniquement. Les hypothèses de base sont les suivantes :

- chaque cours aura une capacité maximale de 12 élèves,
- la moyenne des inscriptions par cours doit être de 10 personnes, soit 85 % de la capacité totale,
- les coûts d'inscription à ces cours s'élèvent à 140 \$ par cours pour les membres et à 150 \$ pour les non-membres,
- les espaces prévus spécifiquement à cette fin permettront à l'établissement d'offrir au minimum 45 cours par année, sur trois sessions,
- les revenus estimés dépendent évidemment de l'ajout de nouveaux cours à la programmation actuelle.

7.2 LE PERSONNEL REQUIS

Une fois ouvert au public, le centre culturel aura besoin pour son fonctionnement et son développement d'un personnel des plus compétents, à la fois dévoué et ingénieux, montrant intérêt et passion pour ses activités et ses services, pour l'accueil et la sensibilisation des visiteurs aux valeurs culturelles des Premières Nations.

Plusieurs postes seront nécessaires, soit permanents, soit à temps partiel, soit saisonniers, ou encore établis sur des bases contractuelles avec des individus et des prestataires de services compétents.

Certains de ces postes revêtent une importance capitale pour l'exploitation optimale des ressources issues des cultures autochtones : direction générale, direction artistique et de production, muséologue, direction des communications et du marketing, bureau des ventes, animateurs culturels, porteurs de culture, administration, gestion et entretien du bâtiment...

La dimension création contemporaine du centre devra, elle aussi, être bien pourvue en artistes et professionnels de grande qualité car c'est de cette source de créateurs et porteurs de culture qu'émaneront la diffusion et la transmission des véritables traditions vivantes des communautés autochtones.

Basé sur une organisation des ressources humaines dans les centres culturels, les musées et autres, le tableau présenté en page suivante montre les postes qui seront nécessaires une fois le centre culturel en vitesse de croisière.

Dans un premier temps, seuls les postes-clés feront l'objet de dotation et, au fur et à mesure des besoins, les employés des autres postes seront recrutés, embauchés et feront l'objet d'une formation appropriée, si utile.

Les postes inscrits au tableau identifient les ressources humaines maximales utiles pour le fonctionnement du centre. Une fois cumulées, elles représentent l'équivalent d'environ 30 années-personnes.

Pour exploiter de manière adéquate le centre culturel, il faudra disposer à moyen terme du personnel suivant :

DIRECTION GÉNÉRALE ET ARTISTIQUE	
directeur	
EXPLOITATION	PRODUCTION
COMMUNICATIONS/MARKETING <ul style="list-style-type: none"> • directeur • agent relations publiques • agent ventes et financement 	PRODUCTION/SPECTACLES <ul style="list-style-type: none"> • directeur • chef éclairage-sonorisation • accessoiriste
GESTION/ADMINISTRATION <ul style="list-style-type: none"> • directeur • secrétaire administrative • contrôleur comptable • réceptionniste 	EXPOSITIONS/PRÉSENTATIONS <ul style="list-style-type: none"> • directeur • concepteur expos temporaires • appareteur-monteur •
ACCUEIL/ANIMATION/SERVICE <ul style="list-style-type: none"> • directeur • agent boutique, bar, traiteurs... • préposés à l'accueil (3-4) • guides-animateurs (2-3) 	COURS/FORMATION/ATELIERS <ul style="list-style-type: none"> • éducateur-animateur d'ateliers, programmes scolaires... • formateurs, au besoin
GESTION - ÉDIFICES/TERRAIN <ul style="list-style-type: none"> • directeur entretien-réparations • agents de sécurité (2-3) • concierges 	PUBLICATIONS ET DIVERS <ul style="list-style-type: none"> • responsable publications, site Internet et réseau • responsable tourisme autochtone

Ainsi, les besoins en personnel s'élèveront à terme à environ 30 personnes, dont 70% à temps plein et les autres à temps partiel, soit 21 et 9 employés. Ceci représente, en chiffres actuels, une masse salariale moyenne d'environ 900 000 dollars par année.

À titre comparatif, le Théâtre du Nouveau Monde compte plus de 80 salariés, sans compter les metteurs en scène, acteurs et autres contractuels pour chacune des productions théâtrales, avec une clientèle presque trois fois supérieure et une tarification plus que le double de celle prévue au centre.

7.3 LES COÛTS D'EXPLOITATION

Compte tenu de l'ampleur du mandat de l'étude, un budget opérationnel succinct peut maintenant être dressé afin de renseigner les initiateurs du projet et les intervenants au dossier du centre culturel sur les frais d'exploitation à considérer pour le bon fonctionnement de l'équipement culturel et touristique.

Dans les tableaux qui suivent, les diverses catégories de frais d'exploitation sont calculées surtout à partir d'unités spatiales ou volumétriques, soit le m² ou le m³, ou encore de budgets prévisionnels d'institutions muséales comparables.

DÉPENSES	à minima	à maxima
FRAIS D'EXPLOITATION salaires, avantages sociaux, formation du personnel, associations, abonnements et documentation, frais de déplacement et congrès, achats boutique et bar-café	950 000	1 200 000
PRODUCTION ET PROJETS SPÉCIAUX expositions temporaires (2), organisation de spectacles (3), activités de financement, promotion et publicité, achats de matériel ou autres	120 000	150 000
FRAIS ADMINISTRATIFS dépenses de bureau, téléphone, télécopie, Internet, frais postaux et messagerie, frais de vérification comptable, frais bancaires...	45 000	55 000
FRAIS DE PROPRIÉTAIRE assurances, électricité et chauffage, entretien du bâtiment, extérieur et intérieur, sécurité	80 000	95 000
Total des dépenses	1 195 000	1 500 000

Un niveau de dépenses à minima permettrait au centre de s'autofinancer puisque les revenus escomptés sont de l'ordre de 1,2 M\$. Il serait toutefois préférable que le centre puisse fonctionner de manière performante et optimale, dès ses premières années. Voilà pourquoi les budgets prévisionnels en page suivante sont faits à partir de dépenses à maxima de ± 1,5 M\$.

LES BUDGETS PRÉVISIONNELS

REVENUS	AN 1	AN 2	AN 3
Spectacles, événements populaires	323 500	355 000	390 000
Entrées expositions permanente et tempo.	450 300	460 000	465 000
Profit boutique, bar-café, restaurant	385 800	400 000	420 000
Activités de formation, cours, stages...	65 000	70 000	75 000
Location de salles	15 000	23 000	25 000
Sous-total : revenus d'exploitation	1 239 600	1 308 000	1 375 000
Subventions, programmes emploi, etc.	90 000	90 000	100 000
Levée de fonds, activités bénéfice...	20 400	22 000	25 000
Sous-total : financement public	110 400	112 000	125 000
Total des revenus	1 350 000	1 420 000	1 500 000

DÉPENSES	AN 1	AN 2	AN 3
Salaires, charges sociales (personnel)	935 000	950 000	985 000
Formation, congrès, associations...	7 500	7 500	8 000
Frais de déplacement et de séjour	22 500	22 500	27 000
Sous-total : frais de personnel	965 000	980 000	1 020 000
Fournitures diverses	67 000	95 000	120 000
Achats pour la boutique	60 000	65 000	60 000
Sous-total : frais d'exploitation	127 000	160 000	180 000
Expositions et activités	30 000	20 000	25 000
Activités diverses	53 000	89 500	90 000
Promotion et publicité	50 000	33 500	35 000
Sous-total : projets et frais spéciaux	133 000	143 000	150 000
Dépenses bureau, poste, messagerie	13 500	16 500	20 500
Téléphone, télécopie, Internet	23 500	25 000	25 500
Frais bancaires, vérification comptable	8 000	8 500	9 000
Sous-total : frais administratifs	45 000	50 000	55 000
Assurances	16 000	17 500	18 500
Électricité et chauffage	37 000	40 000	44 500
Entretien : bâtiments, extérieur/intérieur	27 000	29 500	32 000
Sous-total : frais de propriétaire	80 000	87 000	95 000
Total des dépenses	1 350 000	1 420 000	1 500 000

7.4 LES CONDITIONS DE VIABILITÉ

Après avoir évalué et soupesé les revenus éventuels et dépenses possibles du projet de centre de diffusion des cultures autochtones, il est maintenant temps de conclure l'étude de programmation et de faisabilité par une appréciation aussi juste que possible de ses conditions de viabilité, voire de rentabilité éventuelle.

Le centre sera peut-être une « grosse machine » à faire fonctionner, mais son succès tant culturel que touristique et financier peut déjà se pressentir dans la ferveur que le promoteur **Terres en vues** met à sa réalisation. L'organisme a démontré maintes et maintes fois sa capacité et sa compétence dans l'organisation, la tenue et le renouvellement d'événements, petits et grands, très souvent avec des moyens modestes. Elle sait bien utiliser les ressources à sa disposition et, plus souvent qu'autrement, à les étirer en vue d'un rendement maximum.

En plus de la condition stricte liée à l'équilibre financier de l'exploitation du centre, la réussite du projet est aussi conditionnée par certains autres facteurs importants de faisabilité et de viabilité. Afin de mieux connaître les tenants et aboutissants de la réussite éventuelle de l'équipement culturel, voici la liste des points forts et faibles qui ressortent de l'étude de faisabilité.

LES POINTS FORTS

- **l'actualité et la pertinence tant sociale que culturelle et économique** des cultures et traditions amérindiennes et inuit, lesquelles s'inscrivent de plus en plus dans la transmission du patrimoine vivant et aussi en conservation d'un patrimoine autochtone d'exception,
- **la cohérence du projet** avec son positionnement dans le développement touristique de Montréal,
- **les coûts relativement modestes** du projet par rapport à ceux d'autres réalisations ou projets actuellement envisagés à Montréal et au Québec.

LES POINTS FAIBLES

- la timidité ou le défaut d'engagement à ce stade-ci des partenaires financiers essentiels à la réalisation du projet, tant au niveau immobilier que mobilier, tant pour sa réalisation que pour son exploitation future,
- la nécessité de trouver des appuis et des « sponsors » additionnels afin de ne pas faire reposer la totalité du projet sur des financements publics, recrutant ces appuis notamment au sein d'organismes, de fondations ou autres qui auraient un intérêt à investir dans le projet.

Ainsi, il apparaît aujourd'hui que la réussite du projet repose sur trois conditions fondamentales :

- susciter le soutien des Autochtones, des gouvernements et de la population au projet ;
- trouver les fonds nécessaires à l'investissement initial, soit environ 14 M\$, auprès de financeurs tant publics que privés ;
- faire venir les visiteurs en grand nombre, soit au moins 59 000 personnes et surtout leur donner envie de revenir ;
- attirer et fidéliser une clientèle fidèle d'environ 23 000 personnes avec des spectacles et des événements de qualité ;
- offrir une restauration et des services de qualité - boutique, galerie d'art, bar-café, ateliers de formation... - pour compléter adéquatement le financement de l'exploitation ;
- trouver les moyens techniques, financiers et humains qui permettront d'assurer le bon fonctionnement de la structure ;

Voici les actions prioritaires nécessaires au démarrage du projet :

- faire une première mobilisation des financeurs et partenaires potentiels ;
- poursuivre la programmation architectonique et polytechnique du projet ;
- établir une avant-programmation des activités possibles ainsi qu'un premier montage des produits et services qui seront offerts ;
- initier la recherche des moyens financiers, techniques et humains qui sauront assurer la réalisation et le développement du projet et le bon fonctionnement de l'équipement ;
- amorcer une ou des campagnes de communication sur le projet, en vue de trouver des partenaires et d'attirer éventuellement les publics cibles, le tout en conformité avec un plan de communication qu'il faut définir au préalable.

La faisabilité technique et financière du centre culturel passe évidemment par ces actions de démarchage de partenaires, d'organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre, de représentations politiques et autres moyens efficaces de mener à terme le projet.

