

Laboratoire d'innovation  
pour les espaces de création

# BILAN

En collaboration avec :

Avec le soutien financier de :

# MOTS D'INTRODUCTION DES PARTENAIRES

Au Conseil des arts de Montréal, nous avons l'intime conviction que la vitalité artistique de notre ville est directement liée aux conditions de création des artistes. Il est crucial d'agir et de se concerter pour leur offrir un cadre propice à leur épanouissement : des espaces de création abordables et adaptés.

Depuis 2019, le Conseil soutient activement la Ville dans son plan d'action pour les ateliers d'artistes. En 2023, en collaboration avec Power Corporation du Canada et le Conseil des arts du Canada, nous avons mis sur pied un laboratoire de réflexion.

Ces efforts visent à co-crédier des solutions innovantes et concrètes, main dans la main avec les milieux artistiques et les partenaires, tout autant qu'avec d'autres parties prenantes issues des secteurs de l'économie sociale, de l'immobilier à but non lucratif, de la philanthropie, des institutions gouvernementales, d'ici et d'ailleurs au pays, etc.

Toujours à l'écoute des artistes, le CAM continuera à mobiliser, à s'entourer des expertises nécessaires pour identifier des voies novatrices ou de nouveaux modèles qui renforceront notre écosystème culturel, indispensable à Montréal.

## **Nathalie Maillé**

Directrice générale du  
Conseil des arts de Montréal

L'accessibilité des espaces de création est un enjeu de taille pour une métropole culturelle comme Montréal, où la créativité fait partie de l'essence même de son identité. La présence active et quotidienne des artistes et artisan·e·s sur notre territoire est indissociable de la vitalité culturelle de notre ville et de ses quartiers.

Le travail accompli dans le cadre de ce laboratoire entre le Conseil des arts de Montréal, la Ville de Montréal, le milieu artistique et culturel ainsi que de nombreux partenaires, est une preuve éloquente de notre force collective. En partageant nos expériences, constats et apprentissages, des idées ont émergé pour surmonter les barrières d'accès aux espaces de création. Elles ouvrent la voie à des solutions toutes montréalaises afin que les talents trouvent le soutien et l'espace nécessaire pour s'épanouir ici, à Montréal. Je vous invite à poursuivre la réflexion et à entreprendre des actions concrètes en faveur d'une ville créative, au bénéfice de toute la population.

## **Valérie Beaulieu**

Directrice du Service de la culture  
de la Ville de Montréal

Le Conseil des arts du Canada est l'organisme public de soutien aux arts du Canada. Avec son Fonds d'innovation stratégique, il soutient des initiatives innovantes qui ont pour but d'aider le secteur des arts à répondre ou à s'adapter à un contexte en constante évolution, consolidant ainsi ses capacités et sa résilience.

Au moment où les artistes et les organismes artistiques peinent de plus en plus à trouver des espaces de création, de répétition et de diffusion abordables, accessibles et adéquats, il n'a jamais été aussi important de soutenir le secteur des arts. C'est dire que le mandat du Conseil « de favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts, ainsi que la production d'œuvres d'art » devient encore plus essentiel.

Le Conseil des arts du Canada est fier de collaborer avec le Conseil des arts de Montréal, la Ville de Montréal et les différentes parties prenantes locales qui ont pris part à ce laboratoire d'innovation pour cibler des pistes de solution et les partager avec d'autres municipalités au Canada.

## **Michelle Chawla**

Directrice et cheffe de la direction du  
Conseil des arts du Canada

Power Corporation croit ardemment que les arts et la culture sont une source indéniable de créativité, d'inspiration et d'enrichissement pour une société. Nous investissons dans un large éventail d'organismes artistiques, culturels et patrimoniaux, et, en tant que société fondée et établie à Montréal, nous avons à cœur la vitalité artistique de la métropole.

La présence des artistes à Montréal contribue à cette vitalité artistique et il est dans l'intérêt de tous d'assurer l'accessibilité des ateliers et espaces créatifs. Le Laboratoire d'innovation pour les espaces de création à Montréal fut une occasion unique de concerter les milieux culturels, municipaux et économiques, et d'explorer des pistes de solutions qui aideront l'écosystème culturel montréalais à faire face à l'enjeu d'abordabilité des espaces de création.

Nous saluons le leadership du Conseil des arts de Montréal dans la protection et le développement des ateliers d'artistes, et nous le remercions de son invitation à participer à cet important chantier pour le milieu culturel.

## **Julie L'Heureux**

Directrice, philanthropie et relations  
avec les collectivités, Power Corporation  
du Canada

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	5
<b>2. MISE EN CONTEXTE</b> .....	9
2.1. Perspective canadienne	10
2.2. Contexte montréalais et perspective québécoise	11
2.3. Échelle d'action	11
2.4. Les objectifs du laboratoire	12
2.5. Les partenaires et parties prenantes	12
2.6. Soutien et accompagnement	13
2.7. Démarche du laboratoire	14
<b>3. MÉTHODOLOGIE</b> .....	15
3.1. Définition d'un laboratoire d'innovation	16
3.2. Composantes d'un laboratoire d'innovation	17
3.3. Conditions favorables à la mise en place d'un laboratoire d'innovation	18
3.4. La gouvernance du laboratoire d'innovation	20
3.5. Le laboratoire Espaces de création dans le processus d'innovation sociale	21
<b>4. PHASE D'EXPLORATION ET D'IDÉATION</b> .....	23
4.1. Objectifs	24
4.2. Participation	25
4.3. Déroulement	26
4.4. Constats collectifs	27
4.5. Apprentissages	29
<b>5. PHASE D'ACCÉLÉRATION : APPEL ET ACCÉLÉRATEUR À IDÉES</b> .....	30
5.1. Objectifs	31
5.2. Déroulement	31
5.3. Présentation des projets	33
5.4. Apprentissages	45
<b>6. PHASE DE SUIVI DES PROJETS</b> .....	47
6.1. Objectifs et déroulement	48
6.2. Apprentissages	48
<b>7. RETOMBÉES ET APPRENTISSAGES</b> .....	50
7.1. Principales retombées	51
7.2. Apprentissages	52
<b>CONCLUSION : PROSPECTIVES EN MATIÈRE DE SOUTIEN AUX ESPACES DE CRÉATION MONTRÉALAIS</b> .....	54
<b>ANNEXES</b> .....	57

# SOMMAIRE EXÉCUTIF



# SOMMAIRE EXÉCUTIF

En 2024, le Canada compte 202 900 artistes professionnel·le·s, représentant 1% des travailleur·euse·s, et 914 000 travailleur·euse·s du domaine de la culture (4,4%). Ces artistes sont en grande majorité des travailleuses ou travailleurs autonomes gagnant moins que la moyenne nationale. Face à la hausse des coûts de la vie, qui limite l'accessibilité à des biens immobiliers abordables, le Conseil des arts du Canada et quatre grandes villes canadiennes ont mis en place des laboratoires d'innovation pour améliorer l'accès aux espaces de création. À Montréal, où vivent 20 900 artistes, diverses initiatives ont été déployées dans les dernières années pour leur permettre d'accéder à des espaces de création adaptés et abordables ainsi qu'à des programmes de financement et des ressources professionnelles en immobilier culturel. L'objectif premier du laboratoire d'innovation était de prolonger la réflexion entre les partenaires et le milieu pour faire émerger de nouvelles initiatives, en complément aux précédentes, dans le but de s'attaquer à la complexité, amplifiée par le contexte économique, de l'enjeu de la préservation des lieux de création artistique.

Le laboratoire d'innovation sur les espaces de création artistique, initié par le Conseil des arts de Montréal en collaboration avec le Service de la culture de la Ville de Montréal, soutenu financièrement par le Conseil des arts du Canada et une contribution philanthropique de Power Corporation du Canada, vise à explorer des solutions pour les projets immobiliers consacrés aux

groupes et aux organismes artistiques. Ce laboratoire a pour but de développer des modèles de propositions de solutions concrètes à partir de trois axes : l'accès au financement, aux lieux et à l'expertise. Cette initiative a impliqué la participation de l'écosystème culturel élargi tout au long du processus et s'est déroulée en quatre phases : la mise en place, l'exploration, l'idéation et l'accélération des idées.

Au cours de la première phase, il a fallu établir une intention claire et partagée, engager divers acteur·rice·s du milieu, avoir une équipe de soutien et avoir du temps, et ce, afin d'atteindre les objectifs escomptés. Le laboratoire a ensuite pu clarifier ses objectifs et impliquer divers intervenant·e·s des secteurs suivants : immobilier, arts, économie sociale, philanthropie et gouvernements. L'implication d'une équipe de consultation diversifiée (Mco Atelier, L'ILOT et Fi3) a aussi permis de minimiser les angles morts grâce à des expertises complémentaires, notamment en développement culturel, en immobilier et en innovation territoriale.

Au cours de la phase d'exploration et d'idéation, les participants et participantes du laboratoire ont exploré les enjeux, proposé des solutions et mobilisé des personnes clés. Cette exploration a principalement eu lieu dans le cadre de l'atelier d'idéation durant une journée entière. Elle a permis de réactualiser l'état des lieux des préoccupations, risques et défis, des perspectives ainsi que des conditions de succès pour un soutien aux espaces de création montréalais.

Voici les points pivots qui ont émergé pour le maintien et le développement d'espaces de création à Montréal :

- 1 instaurer un guichet unique pour les projets, qui centralise l'information et la rend accessible. Le guichet unique doit permettre l'arrimage des calendriers de subvention et l'agilité requise pour intervenir dans les délais du marché
- 2 créer de nouveaux outils financiers (fonds de prévoyance, fonds d'investissement dédié, fonds philanthropiques, etc.)
- 3 trouver des partenariats et s'assurer de la reconnaissance des pouvoirs publics pour optimiser l'accès aux locaux et la réduction des charges financières
- 4 permettre et favoriser la mixité des disciplines artistiques dans les projets ainsi que des usages
- 5 assurer la pérennité des espaces développés en soutenant l'élaboration de modèles d'affaires viables
- 6 favoriser l'accès à l'expertise et en prévoir le transfert
- 7 adopter une réglementation favorable au maintien des espaces de création.

La deuxième phase, l'Accélérateur, a débuté par un appel à soumettre des idées de projets afin de cibler 10 équipes souhaitant développer des solutions aux problèmes d'accès à des lieux de créations artistiques abordables à Montréal. Les équipes sélectionnées ont ensuite participé à une retraite de cocréation sur deux jours, ayant pour objectif le prototypage collectif de solutions structurantes et viables. Ces équipes ont été accompagnées et soutenues par des complices aux expertises variées. Dix projets ont été soumis au cours de la phase d'accélération. Parmi les équipes sélectionnées, on trouvait des fondations, des organismes culturels, des services municipaux et plus encore, lesquels ont présenté des projets de guichet unique regroupant les ressources et expertises nécessaires en immobilier, des projets de résidence pour artistes, de conversion de bureaux en ateliers, entre autres.

**Voici un aperçu des idées explorées par les organismes porteurs de projet dans le cadre du laboratoire d'innovation :**

Nom du projet	Porteurs de projet	Description sommaire de l'idée
<b>Culture et lieux de culte</b>	Fondation des Centres Trinité - Relèven	Concevoir différents scénarios d'accompagnement pour mettre en relation l'offre et la demande entre les personnes qui recherchent des espaces et celles qui en offrent dans les propriétés appartenant aux communautés religieuses ou les lieux de culte.
<b>Paul-Emile en résidence</b>	Carrefour Jeunes-emploi Montréal Centre-Ville	Définir les indicateurs et les modalités de mesures pour évaluer les apprentissages afin d'améliorer le prototype de résidences de recherche avec la mise à disposition d'ateliers de création au sein d'établissements de soins et de santé.
<b>Conversion des bureaux</b>	Ville de Montréal	Concevoir un prototype comme base pour échanger avec les propriétaires et artistes afin de faciliter la conversion des bureaux vacants en espaces de création pérennisés et abordables.
<b>Écosystème artistique intégré</b>	Eastern Bloc	Proposer une vision commune et avoir une feuille de route pour la mise sur pied d'un modèle d'affaires pour un projet d'immobilisation et d'économie sociale dans le District central, envisageant l'achat et la transformation d'un édifice en un hub créatif multifonctionnel.
<b>Accompagnement 360</b>	OBORO	Cibler les structures qui pourraient accompagner les porteurs de ces projets de maintien ou de développement d'espaces artistiques.
<b>Ateliers d'artistes au District central</b>	Arrondissement Ahuntsic-Cartierville	Définir des paramètres pour développer un canevas ou prototype de programme d'aide financière en soutien aux actions des organismes en quête d'ateliers d'artistes.
<b>La fourmilière</b>	GRT Le ROMEL	Déterminer les premiers pas à faire pour développer un espace de cotravail et d'organisation d'événements géré par et pour les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels dans la Petite Italie.
<b>Bâtiment 303</b>	Studio 303	Établir une stratégie de financement intérimaire pour l'acquisition d'un lieu voué à la création et au développement artistique et professionnel, qui offrira aussi des logements de résidence de création pour des artistes marginalisé-e-s.
<b>Guichet Unique</b>	Ville de Montréal et CAM	Documenter les initiatives similaires et identifier les facteurs de réussite (faisabilité et structure) pour produire un guide unique en matière d'espaces de création.
<b>Philanthropie et espaces de création</b>	CAM	Documenter les initiatives existantes et identifier les éléments nécessaires pour produire un argumentaire philanthropique en matière de soutien aux espaces de création.

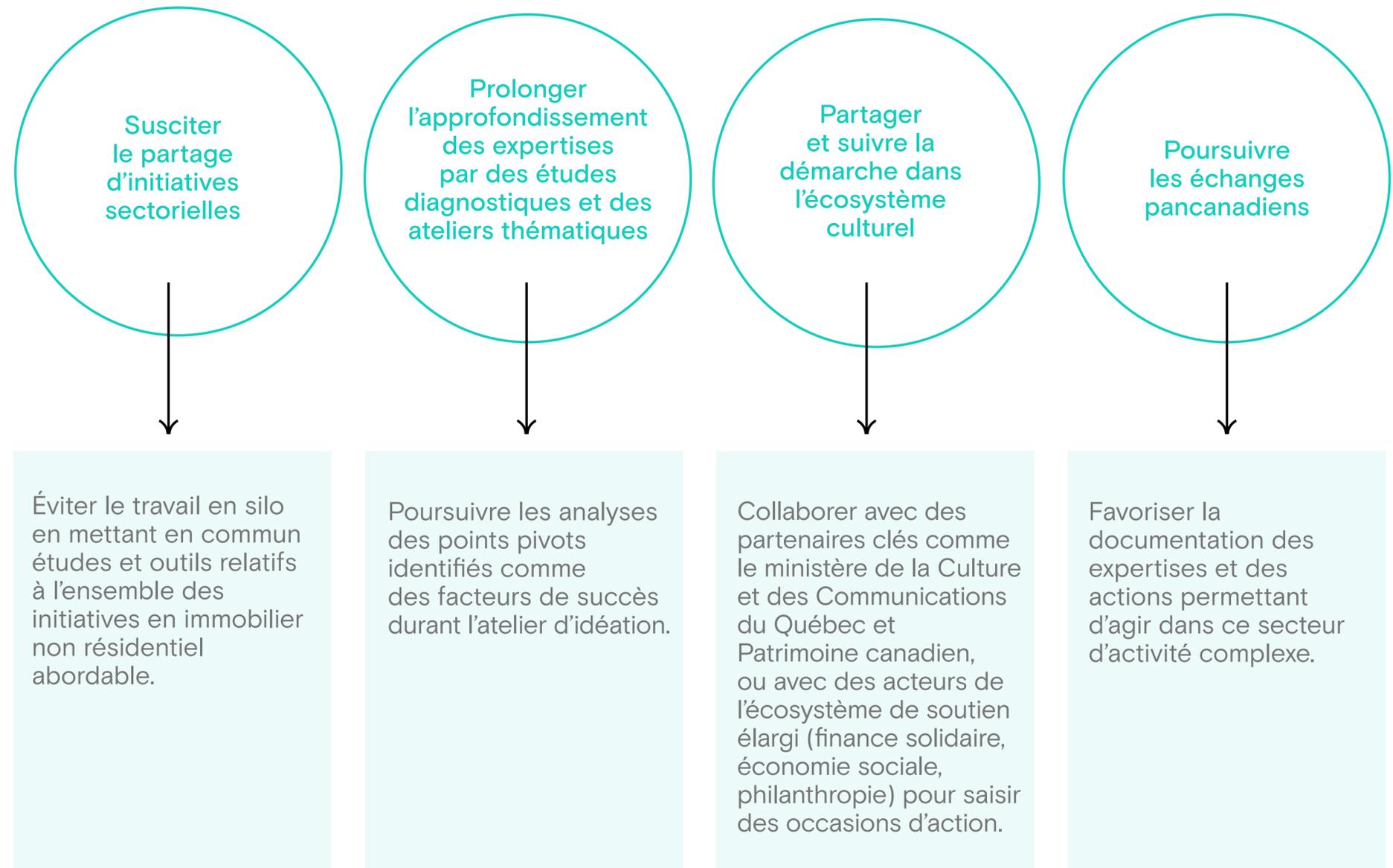
En tant que démarche d'innovation, le processus du laboratoire a permis la création de nouveaux principes d'actions, de connaissances et de compétences. Deux principales retombées du laboratoire d'innovation se dégagent.

- › L'émergence de projets structurants : une mise à jour collective des points pivots pour le maintien et le développement d'espaces de création à Montréal a été effectuée, qui s'est incarnée en partie dans les propositions des équipes participant à l'Accélérateur.
- › Le soutien à l'écosystème grâce à l'appropriation collective des enjeux et des solutions : la mobilisation d'un groupe varié provenant du secteur culturel ainsi que de son écosystème de soutien plus global a permis des échanges et des rencontres qui favorisent une meilleure identification des parties prenantes à solliciter ainsi que des enjeux rencontrés et des pistes de solutions pouvant être creusées.

En ce qui a trait aux perspectives en matière de soutien aux espaces de création montréalais, **plusieurs pistes concrètes de solution émergent.**



### Pistes de solutions



Les 12 mois de réalisation du laboratoire d'innovation sur les espaces de création ont été marqués par une période de fragilisation importante de l'écosystème en raison de la situation socioéconomique (inflation élevée, hausse des coûts de l'immobilier – loyers, taux d'intérêt hypothécaires, coûts de construction –, baisse du financement public). Cette situation a des répercussions majeures sur :

1  
↓

les artistes, organismes culturels et institutions qui les soutiennent, qui doivent faire face à une précarité et à des besoins accrus dans un contexte défavorable à des augmentations de soutien public

2  
↓

la poursuite des initiatives en matière de soutien aux espaces de création, nécessitant d'être portée par des acteur·rice·s dont les marges de manœuvre et d'action se réduisent

Bien que le soutien aux espaces de création soit reconnu comme un levier essentiel pour la vitalité culturelle dans la démarche du laboratoire d'innovation montréalais, la désignation d'un organisme ou d'une structure qui porterait la suite des travaux et dynamiserait l'écosystème apparaît comme un enjeu crucial pour continuer à mobiliser et à agir.

# MISE EN CONTEXTE



# MISE EN CONTEXTE

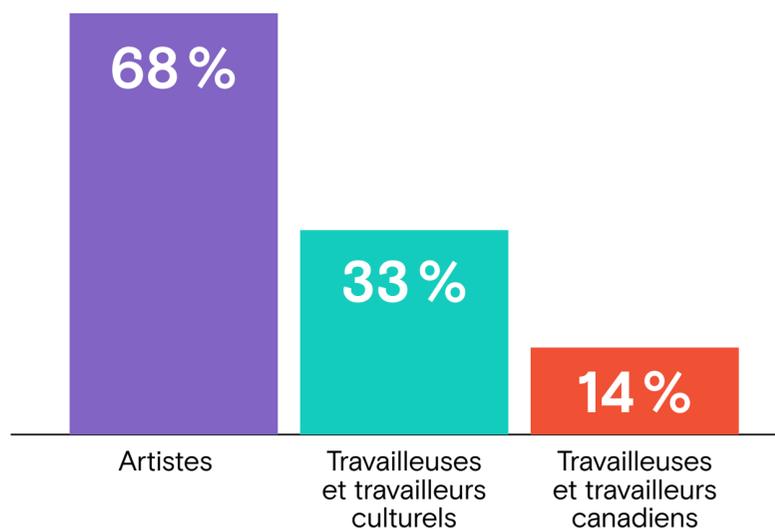
## 2.1 Perspective canadienne

Selon les données du dernier recensement, il y a

**202 900 artistes professionnel·le·s** au Canada,

ce qui représente **1%** de l'ensemble des travailleur·euse·s canadien·ne·s. De manière plus générale, il y a **914 000 personnes** qui travaillent dans les métiers des arts, de la culture et du patrimoine au Canada, soit **4,4%** de la population active globale. Autrement dit, **1 travailleur ou travailleuse sur 23** au Canada exerce une profession culturelle.

Les deux tiers des artistes canadien·ne·s (68%) sont des travailleur·euse·s autonomes, comparativement à un tiers de l'ensemble des travailleuses et travailleurs culturels (33%) et à seulement un septième des travailleuses et travailleurs canadiens (14%).



Les artistes canadien·ne·s sont financièrement désavantagés par rapport aux autres travailleur·euse·s. En 2020, un ou une artiste typique avait

- un revenu personnel total de 30 200 \$,**
- soit 39% de moins que celui de l'ensemble des travailleuses et travailleurs canadiens (49 600 \$).** Une travailleuse ou un travailleur culturel typique au Canada avait un revenu personnel total de **46 400 \$** en 2020, soit **6%** de moins que le revenu médian de l'ensemble des travailleuses et travailleurs canadiens.<sup>1</sup>

Des enjeux communs aux principales métropoles urbaines canadiennes exacerbent d'autant plus la situation précaire des artistes : la flambée des prix en immobilier, la hausse des coûts de rénovation et l'augmentation des taux d'intérêt. En conséquence, les artistes peinent à avoir accès à des lieux abordables ou adéquats pour leurs pratiques. Il arrive fréquemment que leur lieu de pratique soit déplacé lorsque les baux sont non renouvelés ou radicalement augmentés. Cette pression immobilière contribue à fragiliser la situation des actrices et acteurs culturels dans toutes les pratiques artistiques.

Dans une perspective d'amélioration des conditions de travail des artistes et de pérennisation des pratiques de création, assurer l'accès à des espaces de création adéquats, abordables et pérennes devient incontournable. Or les contextes économiques et immobiliers nationaux et locaux rendent de plus en plus difficile pour les artistes d'accéder à des lieux de travail et de vie à des coûts accessibles.

Grâce à la volonté initiale de collaboration conjointe du réseau MUNARTS des conseils des arts municipaux (Calgary Arts Development, Edmonton Arts Council, Conseil des arts de Montréal, Toronto Arts Council et Winnipeg Arts Council) et sous l'impulsion du Conseil des arts du Canada, quatre municipalités et conseils locaux, soit les villes de Calgary, Vancouver, Toronto ainsi que le Conseil des arts de Montréal et la Ville de Montréal, s'accordent pour réfléchir et innover sur les enjeux propres aux espaces de création en mettant en place chacun un laboratoire d'innovation. L'objectif principal est que chaque laboratoire d'innovation s'appuie sur les spécificités de son territoire, puis partage les résultats dans une logique de transfert de connaissance et de renforcement d'expertise sur ce problème qui touche de nombreuses collectivités à travers le pays.

<sup>1</sup> Source : 2021, Census, custom data request by Hill Strategy, Statistical Insights on the Arts

## 2.2 Contexte montréalais et perspective québécoise

-  Montréal abrite **20 900** artistes professionnel·le·s,
-  ce qui représente **48%** de toute la communauté artistique professionnelle du Québec, soit le double du pourcentage montréalais de la population active québécoise (24%).
-  Le revenu personnel médian des artistes (toutes sources confondues) est établi à **35 600 \$**,
-  soit **21% de moins** que celui de l'ensemble des travailleurs et travailleuses de Montréal (44 800 \$).<sup>2</sup>

Au cours des dernières années, l'effervescence du marché immobilier a fortement accentué le phénomène de reprise et d'augmentation des loyers abordables sur le territoire montréalais, lequel se fait particulièrement sentir dans le cas des ateliers d'artistes et des autres lieux de création artistique. La métropole montréalaise a également été frappée de plein fouet par les effets des crises qui affectent l'ensemble des grands centres urbains canadiens (COVID-19, crise économique, crise de la main-d'œuvre), impactant la capacité de mettre sur pied des projets d'infrastructures culturelles, notamment issus du milieu artistique.

La Ville de Montréal et le Conseil des arts de Montréal ont déployé plusieurs mesures et actions pour soutenir les artistes et organismes culturels montréalais face à cet enjeu, notamment dans le cadre du plan d'action de la Ville de Montréal pour protéger et développer les ateliers d'artistes entre 2018-2022. La démarche du laboratoire d'innovation s'inscrit ainsi dans la suite de précédentes concertations avec le milieu au sujet des ateliers d'artistes et les réalisations en découlant, incluant notamment les initiatives suivantes<sup>3</sup> :

› lancement d'un programme de financement pour la rénovation de bâtiments accueillant des ateliers d'artistes, conjoint entre le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal (30 M\$)

› bonification de 500 000 \$ par le Conseil des arts de Montréal du programme d'aide au loyer pour l'occupation d'un atelier d'artiste en arts visuels et métiers d'art de la Ville de Montréal

› élaboration d'un programme pilote afin d'offrir des ressources professionnelles en immobilier culturel

› création d'outils : *Les baux et les arts, Guide d'introduction à la mise sur pied d'un projet immobilier, Guide des financements pour les projets immobiliers culturels*

## 2.3 Échelle d'action

Espaces de création artistique, incluant les ateliers d'artistes, de toutes les disciplines suivantes :

- › arts de rue
- › arts du cirque
- › arts numériques
- › arts visuels
- › cinéma/vidéo
- › danse
- › littérature
- › musique
- › pratiques artistiques non disciplinaires
- › secteur pluridisciplinaire
- › théâtre

<sup>2</sup> Source : Un profil statistique des 20 900 artistes professionnel·le·s de l'île de Montréal, 2024, Hill Strategies

<sup>3</sup> [Outils et ressources disponibles en ligne sur le site du Conseil des arts de Montréal](#)

## 2.4 Les objectifs du laboratoire

Construit à partir des consultations précédemment menées, des solutions mises en place et des besoins identifiés, le laboratoire d'innovation a comme principal objectif d'explorer collectivement des pistes de solution aux enjeux rencontrés par les projets immobiliers d'espaces de création artistique autour de trois axes :

- › diversifier les soutiens financiers
- › optimiser l'accès à des opportunités immobilières
- › faciliter l'accès à différentes expertises.

En second lieu, le projet de laboratoire vise à expérimenter une approche d'innovation territoriale pour répondre aux enjeux que connaissent les espaces de création montréalais, puis à documenter les apprentissages associés à ce type de méthodologie collaborative.

## 2.5 Les partenaires et parties prenantes

### A. Organisationnels

Le laboratoire d'innovation sur les espaces de création a été mis sur pied par le Conseil des arts de Montréal en collaboration avec le Service de la culture de la Ville de Montréal.

Offrant différentes formes d'accompagnement, le Conseil des arts de Montréal repère, soutient et reconnaît l'innovation artistique et l'expression créative dans toute leur diversité pour faire rayonner les artistes et les organismes de création, de production et de diffusion montréalais. Jouant un rôle unique de catalyseur, il contribue depuis 1956 à faire de Montréal une métropole culturelle vibrante, reconnue ici et ailleurs pour sa vitalité artistique.

Le rôle de la Ville de Montréal en matière de culture est d'assurer le développement culturel de son territoire et de l'accessibilité aux arts, à la culture et au patrimoine pour l'ensemble de ses citoyennes et citoyens. La Division du soutien au développement culturel (DSDC) de la Ville de Montréal accompagne les arrondissements et les milieux culturels en vue de favoriser la participation culturelle et la vitalité culturelle montréalaise. Elle élabore et met en œuvre divers outils de planification, de concertation, de soutien financier et d'analyse innovants qui suscitent la transversalité et la synergie dans un esprit d'équité et d'inclusion.

### B. Financiers

L'initiative a été rendue possible grâce au soutien du Conseil des arts du Canada et à la contribution philanthropique de Power Corporation du Canada.

### C. Expert·e·s de contenu

Trois organismes ont été sélectionnés à titre d'experts afin d'accompagner la réalisation du laboratoire, soit Mco Atelier, L'ILOT et Fi3.

### D. Expert·e·s de vécu

- › Artistes et gestionnaires du milieu culturel

### E. Expert·e·s de l'écosystème de soutien élargi au milieu culturel

Les personnes invitées à participer au laboratoire sont celles qui sont touchées de près ou de loin par la question des espaces de création montréalais et qui souhaitent mettre à contribution l'intelligence collective pour explorer des solutions novatrices ancrées dans la réalité et le territoire. Des participantes et participants de tous les milieux touchant de près ou de loin à l'immobilier artistique ont été mobilisés par le laboratoire, incluant les secteurs suivants :

- › prêteurs hypothécaires, financiers et investisseurs privés
- › fondations, donatrices, donateurs et investisseurs d'impact
- › avocat·e·s, comptables et urbanistes
- › accompagnateurs ou accompagnatrices de projets immobiliers
- › fonctionnaires des gouvernements provincial et municipal, en culture, en urbanisme et en gestion immobilière
- › développeurs et gestionnaires immobiliers privés, sociaux et abordables, dans le domaine des bureaux, du commercial et du résidentiel.

## 2.6 Soutien et accompagnement

Trois organismes ont fait équipe pour soutenir les partenaires de réalisation du laboratoire d'innovation.

### MCO ATELIER

Experte dans la mise en œuvre de stratégies de coopérations, de politiques et d'actions en faveur du maintien et du développement des lieux de création, Mélanie Courtois offre des services et ressources aux intervenant·e·s du développement territorial et aux organismes culturels pour pérenniser et développer les infrastructures culturelles sur les territoires en transformation. Mco Atelier a agi comme coordonnateur du laboratoire et expert au contenu (conseil en planification culturelle).

### L'ILOT

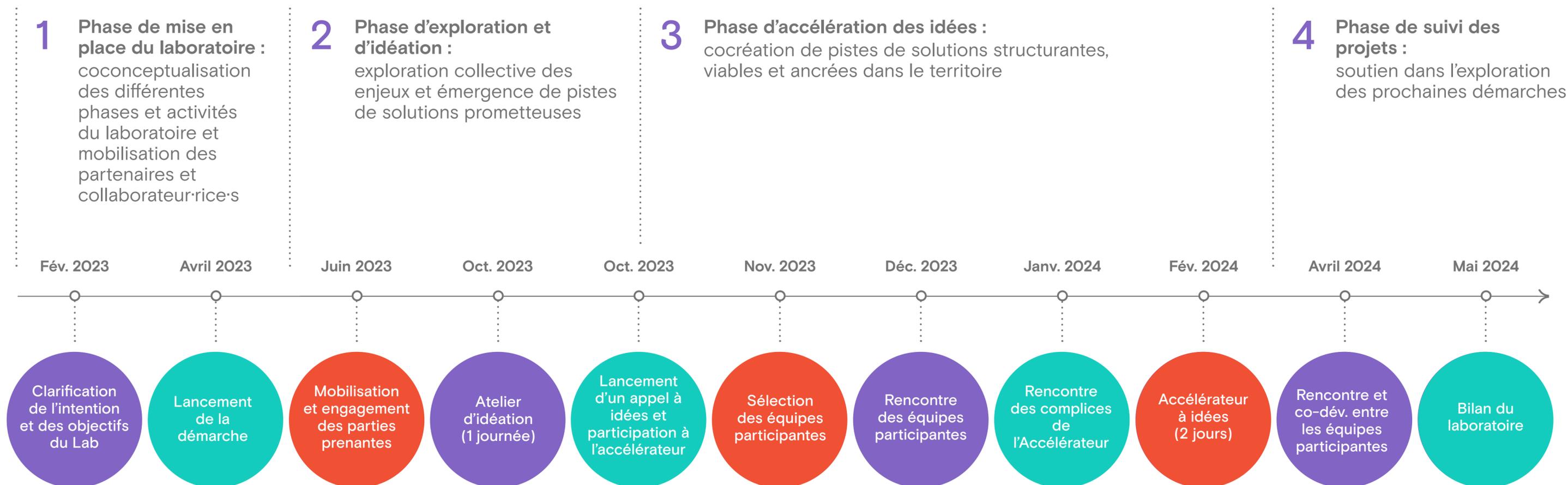
Depuis 2016, L'ILOT accompagne les ambassadeur·rice·s du changement dans la création de sens, dans leur réflexion stratégique, l'exploration curieuse des possibilités ainsi que dans le développement de nouvelles capacités qui permettent d'accroître leur impact social. Ainsi, L'ILOT contribue à l'essor d'initiatives d'innovation territoriale qui augmentent le bien-être des collectivités ainsi que leur capacité à prendre part à l'action et aux décisions qui touchent à la (re)dynamisation du territoire. Dans le cadre du laboratoire, L'ILOT a agi comme concepteur et facilitateur du processus de laboratoire d'innovation ainsi que gardien des conditions et postures favorables à l'innovation.

### FI3

Fi3 intervient dans la conceptualisation de projets immobiliers innovants à impact ou à ESG, à l'intersection des secteurs communautaires, philanthropiques et privés. Fi3 conçoit, positionne et déploie des projets dans trois grands domaines d'expertise, à savoir : les politiques publiques, le développement de projets immobiliers, la conception et le déploiement de produits d'investissement mettant l'accent sur l'impact social. Fi3 est intervenu comme expert-conseil en immobilier et modèles d'affaires innovant ainsi que créateur de contenu aux fins du laboratoire.

## 2.7 Démarche du laboratoire

La démarche du laboratoire s'est échelonnée sur 12 mois à travers quatre principales étapes, soit :



- Démarche pancanadienne d'innovation sociale et de partage d'expertises en matière de soutien aux espaces de création.
- D'une durée de neuf mois, il vise à soutenir la cocréation et le prototypage de pistes de solutions concrètes qui ont le potentiel de faciliter l'accès à des lieux de création artistique pérennisés et abordables à Montréal.
- Ces solutions devraient contribuer à l'un des enjeux prioritaires suivants : financement / lieux / expertise.
- Étapes principales : idéation / cocréation.

# MÉTHODOLOGIE



# MÉTHODOLOGIE

## 3.1 Définition d'un laboratoire d'innovation

Un laboratoire d'innovation est un processus à moyen et à long terme qui offre un environnement sécuritaire voué à la résolution créative de problématiques complexes. Pour illustrer le changement de paradigme qu'appelle un tel processus, voici un tableau représentant quelques distinctions entre les processus traditionnels et ceux privilégiés dans les laboratoires d'innovation :

Tableau 1 : comparatif du processus de laboratoire d'innovation<sup>1</sup>

Processus traditionnels	Processus d'innovation
Approche visant à produire une solution unique connue à l'avance	Approche visant à expérimenter différentes solutions pour augmenter les possibilités de succès
Approche linéaire de changement ou gestion prédictive et séquentielle (de type en cascade : on fait A, puis B, puis C et on termine par D)	Approche de type souple et organique où l'ajustement en continu est de mise (itérations)
Approche centrée sur un organisme	Approche centrée sur le travail entre les organismes d'un territoire ou œuvrant autour d'un enjeu
Équipe de statut professionnel homogène	Équipe diversifiée (horizontalement et verticalement)
Généralement réfractaire au risque	L'échec est perçu comme un apprentissage
Succès évalué avec des indicateurs prédéterminés	Le succès se mesure en termes : <ul style="list-style-type: none"><li>› de valeur générée</li><li>› de compétences acquises</li><li>› de connaissances partagées</li></ul>

## 3.2 Composantes d'un laboratoire d'innovation

Il existe trois composantes essentielles à la création d'un laboratoire d'innovation.

### 1 Les gardiens et gardiennes du laboratoire

Un noyau de personnes (groupe, comité, etc.) qui s'occupe de faciliter le développement et le maintien des conditions favorables au succès du laboratoire et à l'émergence de projets novateurs. Ce faisant, il a la responsabilité d'apprendre en continu, au gré des différentes expériences vécues au sein du laboratoire, afin de dégager les défis rencontrés, apprendre de ceux-ci et cibler les prochains pas à expérimenter.

→ **Lab montréalais :** les gardiens et gardiennes du présent laboratoire ont formalisé leur rôle en créant un comité de pilotage et un comité de coordination (Voir section 3.5).

→ Sur le plan de la gouvernance, des rencontres mensuelles ont été tenues par le comité de coordination, ponctuées de rencontres du comité de pilotage à la finalisation de chacune des phases du projet. Toutes ces rencontres, d'une durée moyenne de deux heures chacune, ont eu lieu en visioconférence.

### 2 Les espaces d'expérimentation

Ces espaces peuvent être des activités collaboratives, des rencontres avec des collaboratrices et collaborateurs ciblés, des comités formels de la gouvernance, etc. Ils permettent de mettre à l'épreuve une hypothèse, un problème ou une idée. Ces espaces doivent offrir :

- › du temps de recul sur le quotidien
- › un espace physique favorisant la collaboration, l'apprentissage et la créativité;
- › des séances structurées et facilitées par un·e agent·e neutre
- › un environnement humain favorisant l'écoute, la confiance, la collaboration et l'engagement.

→ **Lab montréalais :** dans le cadre de ce laboratoire, différents espaces d'expérimentation ont été mis en place.

→ Deux principaux espaces d'exploration et d'expérimentation collectives ont eu lieu dans le cadre du laboratoire : l'atelier d'idéation (une journée) et l'Accélérateur à idées (deux journées). Ces espaces se sont déroulés en personne, à la Maison du Conseil des arts de Montréal. Un soin particulier a été porté à leur planification, autant sur le plan du déroulement et de l'animation que de l'aménagement. Les déroulements ont été pensés pour favoriser la collaboration entre les parties prenantes, l'exploration curieuse des possibilités et l'engagement dans la mise en action. L'espace physique a également été réfléchi de façon à favoriser la sortie des sentiers battus, la cocréation et le sentiment de communauté.

### 3 Les espaces de partage de connaissances

L'opérationnalisation d'un laboratoire d'innovation nécessite que l'on prenne le temps de dégager les apprentissages de nos expériences, pour ensuite les réinvestir dans la démarche ou les partager. Ces espaces peuvent être des activités de codéveloppement, des rencontres avec des collaboratrices ou collaborateurs ciblés, des comités formels de la gouvernance, etc.

→ **Lab montréalais :** différents espaces de partage de connaissances ont été créés tout au long du laboratoire : l'atelier d'idéation a été l'occasion de favoriser le partage de connaissances autour des enjeux ciblés, entre les acteur·rice·s de l'écosystème. L'Accélérateur à idées reposait également sur cette volonté d'apprendre ensemble, pour élaborer des solutions structurantes. Enfin, une séance de codéveloppement avec les équipes participantes a été organisée dans la phase de suivi des projets. Cet espace a permis aux équipes de poursuivre leurs apprentissages collectifs, tout en partageant avec les porteuses et porteurs du laboratoire de précieuses informations sur leur expérience. Finalement, le présent rapport fait partie intégrante du processus d'Innovation et conclut ainsi le partage des apprentissages du laboratoire.

### 3.3 Conditions favorables à la mise en place d'un laboratoire d'innovation

#### Développer une intention claire et partagée

Avoir une vision commune et s'entendre sur le futur désiré par l'opérationnalisation du laboratoire : pourquoi mettons-nous en place ce laboratoire ? Cette intention est le ciment qui soude les individus dans le laboratoire et qui permet aux parties prenantes de persévérer en cas d'imprévus ou d'obstacles.



#### Lab montréalais

Au cours de sa première phase, soit la phase de mise en place du processus, l'intention et les objectifs du laboratoire ont été clarifiés avec le comité de pilotage. Le processus permettant de mettre en œuvre cette intention y a également été discuté.

Une première rencontre avec les complices du laboratoire a permis de déterminer les messages clés à préciser et à transmettre aux différentes parties prenantes. En s'offrant des espaces d'échange sur les intentions partagées, le comité de pilotage, le comité de coordination et les complices ont été en mesure de s'appropriier l'ensemble du cheminement à venir.

#### Accompagner les individus dans leur changement de pratiques

Le laboratoire d'innovation doit offrir du soutien aux individus dans le développement d'une posture de créativité, de collaboration, d'apprenant et d'entrepreneur (p. ex. moments de réflexion et de pratique). Cela peut s'effectuer grâce à des moments d'échange, des activités, des ateliers, etc.



#### Lab montréalais

L'exploration et la pratique de postures favorables à l'innovation ont été au cœur des différents espaces mis en place dans le cadre du laboratoire, que ce soit dans le cadre des comités de pilotage et de coordination, des rencontres avec les complices, des espaces de cocréation et d'expérimentation avec les protagonistes de l'écosystème. À cet égard, L'ILOT a joué le rôle de gardien de ces positions tout au long du processus, et ce, en exposant les risques lorsque les parties prenantes s'en éloignaient et en proposant une démarche et des activités qui en favorisaient l'exploration et la pratique.

#### Bénéficier d'une diversité d'acteurs et d'actrices au sein du laboratoire

Le succès du laboratoire repose sur la diversité des personnes qui y participent et leur engagement, et ce, dans toutes ses composantes (gardien·ne, expérimentations, apprentissages). Il faut donc assurer une participation active de représentant·e-s de l'écosystème.



#### Lab montréalais

Tout au long du processus, une diversité de parties prenantes a été mobilisée pour imaginer ensemble des solutions aux enjeux ciblés. Des représentant·e-s des secteurs du développement immobilier résidentiel, de la gestion immobilière, du droit, du financement (prêteurs), de l'investissement, des arts, des travailleurs et travailleuses de la culture, du gouvernement municipal, dont plusieurs services (urbanisme, développement économique, culturel, immeubles) et du gouvernement provincial (ministère de la Culture et des Communications) ont ainsi été au cœur de la recherche de solutions et du laboratoire.

Trois expertises différentes ont été mobilisées pour offrir le soutien nécessaire à la mise en place du laboratoire. Les équipes de Mco Atelier, L'ILOT et Fi3 ont permis de minimiser les angles morts et d'assurer la prise en compte de trois approches complémentaires, soit la maîtrise des processus d'innovation, les enjeux propres au milieu culturel et les spécificités du secteur immobilier.

## Être accompagné par une équipe de soutien neutre

La démarche d'un laboratoire est souvent marquée par des tensions et des défis, liés à la pratique et à l'expérimentation de nouvelles façons d'être, de faire, d'apprendre et d'agir ensemble. L'équipe d'agent·e·s neutres veille à maintenir l'intégrité du processus d'innovation tout au long de la démarche. Elle met en évidence les moments où les inconforts ressentis risquent de nous faire revenir à des approches traditionnelles et propose des solutions concrètes pour expérimenter en toute sécurité.



### Lab montréalais

Le comité de coordination a joué ce rôle d'agent neutre puisque l'ensemble de ses membres étaient issus des organismes accompagnateurs. En étant redevables au comité de pilotage, lequel comprenait des personnes représentant le Conseil des arts et la Ville de Montréal, le comité de coordination a efficacement été en mesure de poser un regard neutre sur le processus et son déroulement tout en restant ancré dans le sujet.

## S'offrir le cadeau du temps

Un processus d'innovation nécessite du temps : pour mettre en place, expérimenter et vivre une approche de type souple et organique où les ajustements constants sont essentiels; pour faire se rencontrer des individus aux expertises et expériences complémentaires; pour s'appropriier et pratiquer de nouvelles postures, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques; pour accompagner l'écosystème dans ces nouvelles façons d'être, de faire et d'agir ensemble; pour que les idées novatrices émergent, se développent, prennent forme et soient mises à l'essai.



### Lab montréalais

Deux dimensions ont été explorées pour mettre en œuvre cette condition. D'une part, le processus complet du laboratoire s'est échelonné sur 12 mois. Cet échancier a donné le temps aux équipes de réalisation de s'ajuster en cours d'exercice, aux complices de s'appropriier le processus et la posture du laboratoire et aux organismes porteurs de projet de développer leurs idées avec d'autres acteurs de l'écosystème.

D'autre part, le laboratoire a offert aux équipes de projet du temps d'exploration, de réflexion, de cocréation et d'apprentissage, tout d'abord par l'entremise d'une rencontre préalable à l'Accélérateur à idées; puis, en leur offrant la possibilité de se consacrer à leur idée pendant deux jours, sans distraction ni autres priorités; et enfin, en organisant un atelier de codéveloppement leur permettant de prendre du recul sur le développement de leur idée et leur apprentissage, pour mieux se propulser vers les prochaines étapes.

### 3.4 La gouvernance du laboratoire d'innovation

La gouvernance désigne les groupes, les espaces et les façons dont sont prises les décisions au sein d'une organisation ou d'un processus. Dans un laboratoire d'innovation, il est souhaitable que ces espaces reflètent la diversité (verticale et horizontale) des parties prenantes impliquées autour de l'enjeu. Le laboratoire Espace de création a ainsi mis en place quatre espaces, possédant chacun leurs zones d'autonomie mais interdépendants.

#### COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage accompagne stratégiquement le comité de coordination dans la planification, la mise en œuvre et l'ajustement progressif du laboratoire d'innovation afin de favoriser l'atteinte des objectifs souhaités. Plus spécifiquement, le comité de pilotage :

- › donne les grandes orientations au comité de coordination
- › met en lumière les enjeux et les opportunités pouvant influencer sur le déroulement de la démarche
- › contribue à mobiliser et à engager les parties prenantes de son réseau
- › participe à l'identification des apprentissages découlant de la démarche de laboratoire d'innovation.

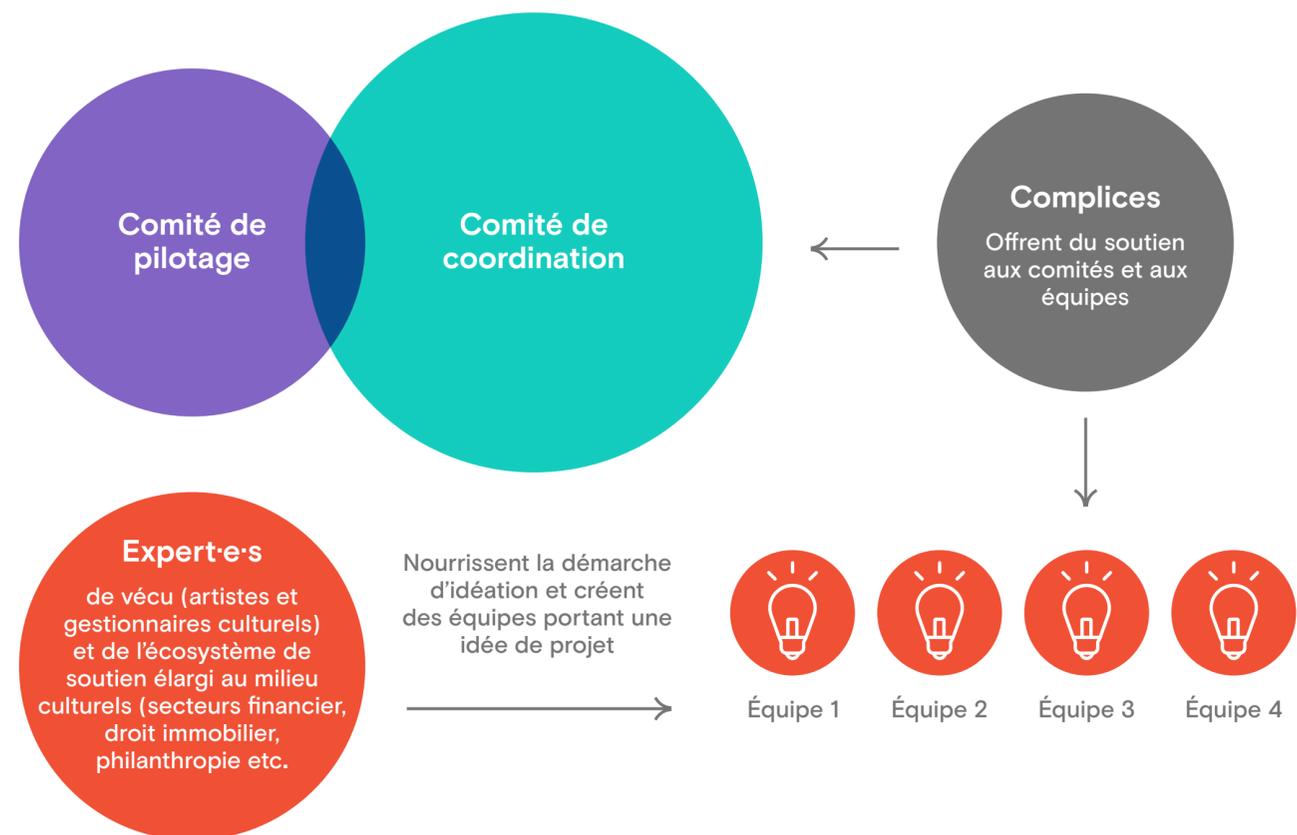
**Composition :** Conseil des arts de Montréal (direction), Service de la culture de la Ville de Montréal (direction), Mco Atelier, Fi3 Inc., L'ILOT

#### COMITÉ DE COORDINATION

Le rôle du comité de coordination se définit comme suit :

- › **coordonne** et met en œuvre la démarche et les activités du laboratoire d'innovation (incluant les rencontres du comité de pilotage, les communications auprès des différents intervenant-e-s et la logistique entourant les activités participatives)
- › **propose** des ajustements en continu à la démarche de laboratoire, en fonction des opportunités et des défis rencontrés
- › **mobilise** les parties prenantes autour du laboratoire d'innovation
- › **documente** les apprentissages du laboratoire d'innovation.

**Composition :** Ville de Montréal (Conseiller en planification, Service de la culture), Mco Atelier (Coordination, Planification d'espaces culturels), Fi3 (Contenus et Projets immobiliers), L'ILOT (Innovation territoriale)



#### COMPLICES

Les complices jouent le rôle suivant :

- › **contribuent** à la promotion de l'appel à idées et des activités du laboratoire
- › **lèvent** les obstacles à la participation d'acteurs clés ciblés pour la participation à des événements du Lab
- › **soutiennent** les équipes retenues dans la phase d'accélération d'idées.

**Composition :** organismes ou individus qui font partie de l'écosystème de soutien aux projets. Ils détiennent des expertises, des expériences, des informations, des leviers et/ou font partie de réseaux qu'ils peuvent mettre à contribution pour l'accélération des idées de projet.

#### ÉQUIPES PORTANT UNE IDÉE DE PROJET

Le rôle des équipes est le suivant :

- › **contribuent** à faciliter l'accès à des lieux de création artistique pérennisés et abordables à Montréal en portant et en développant des pistes de solution répondant à l'un des trois enjeux prioritaires du laboratoire
- › **s'engagent** à développer ces pistes de solution dans le cadre de l'Accélérateur à idées du laboratoire.

**Composition :** une équipe comprend au minimum trois individus, provenant d'au moins deux organismes différents.

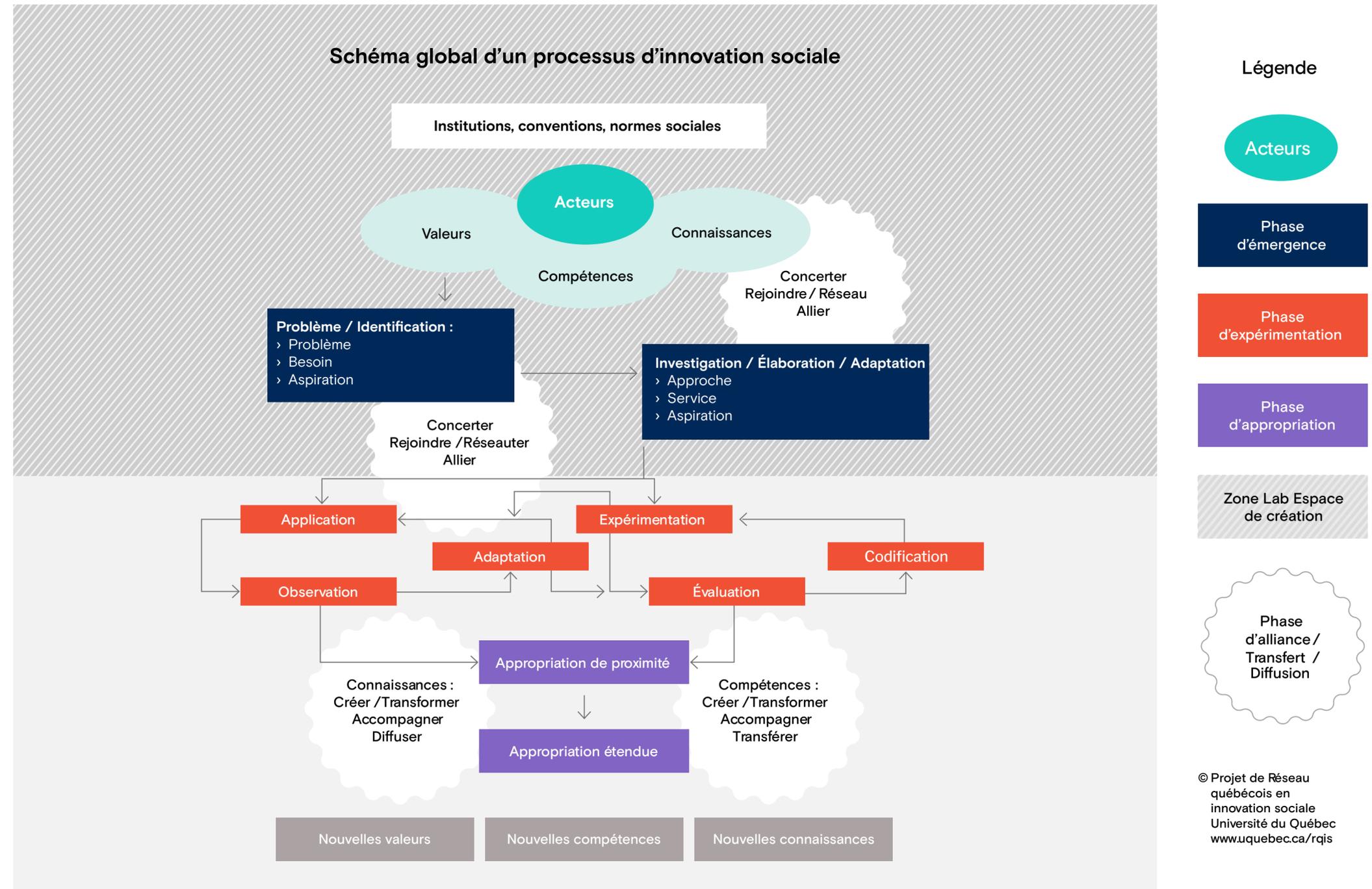
### 3.5 Le laboratoire Espaces de création dans le processus d'innovation sociale

Le laboratoire Espaces de création s'inscrit dans la phase d'émergence d'un processus d'innovation sociale.

Cette phase est essentielle à tout processus d'innovation pour :

- 1 développer, avec des personnes clés de l'écosystème, une vision commune autour de l'enjeu
- 2 faire naître des projets à potentiel novateurs pour répondre à l'enjeu
- 3 offrir des espaces créatifs et sécuritaires pour faire grandir les idées de projet et favoriser leur ancrage dans le territoire
- 4 établir la confiance et la reconnaissance entre les personnes de l'écosystème, permettant aux projets en devenir de bénéficier de nouvelles ressources et leviers ainsi que de gagner en crédibilité auprès de partenaires stratégiques et financiers.

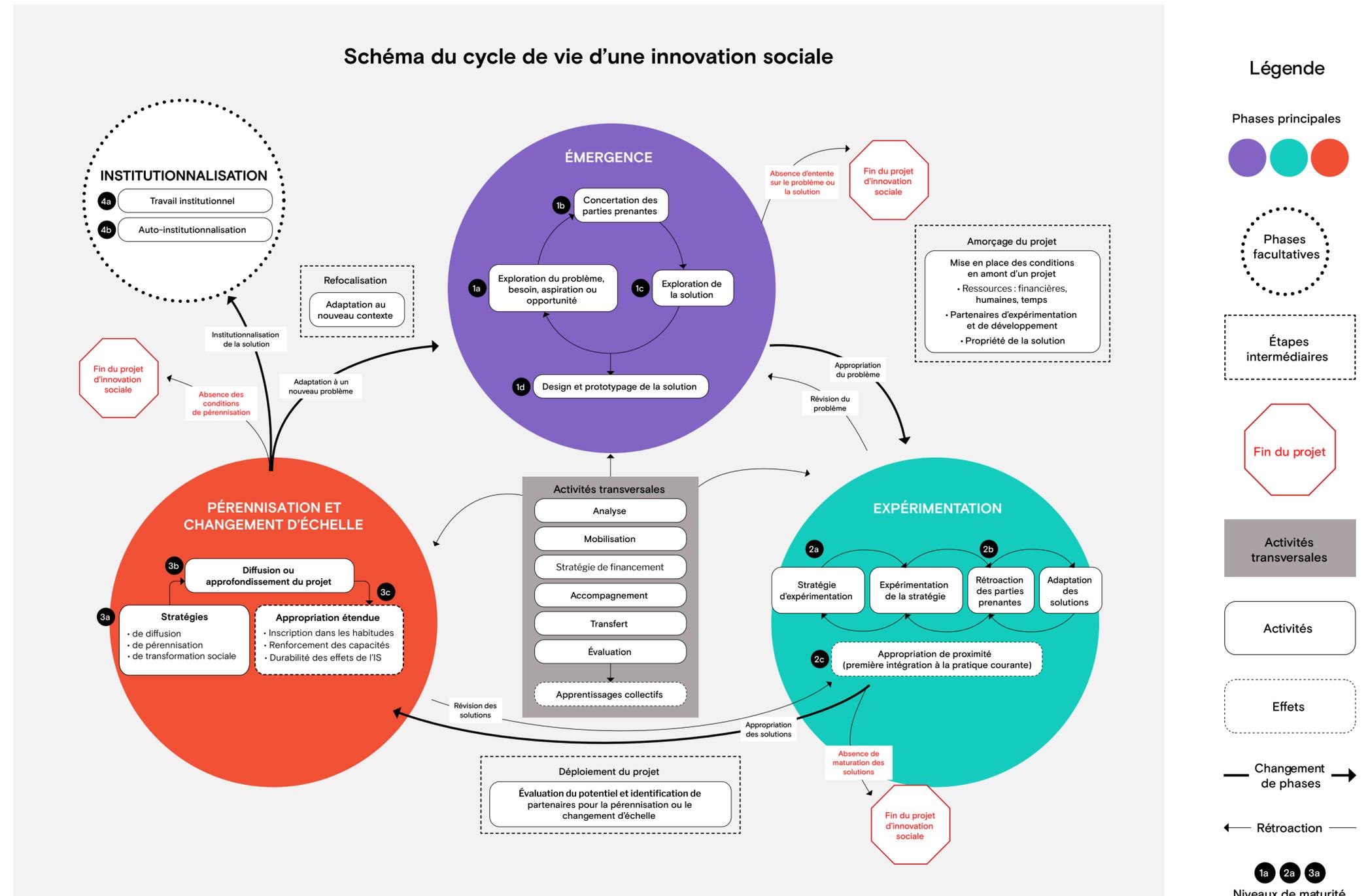
Les deux schémas suivants présentent le positionnement du laboratoire Espaces de création dans le processus d'innovation ainsi que dans le cycle de vie d'une innovation sociale.



Source : Longtin D et coll. (2021) Outils d'évaluation en innovation sociale : Revue de littérature des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales.

Ce rapport se concentre sur la présentation détaillée des étapes phares du laboratoire Espaces de création, soit :

- › phase d'exploration et d'idéation (atelier d'idéation)
- › phase d'accélération (incluant l'appel à idées et l'Accélérateur)
- › phase de suivi (rencontre de codéveloppement)



Source : Longtin D et coll. (2021) Outils d'évaluation en innovation sociale : Revue de littérature des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales.

# PHASE D'EXPLORATION ET D'IDÉATION



# PHASE D'EXPLORATION ET D'IDÉATION

La première phase du laboratoire d'innovation a consisté en :

- › **l'exploration collective des enjeux**
- › **l'idéation de pistes de solution prometteuses**
- › **la mobilisation de personnes clés de l'écosystème autour du laboratoire.**

Cette phase s'est conclue par l'atelier d'idéation qui s'est tenu à la Maison du Conseil des arts de Montréal le 17 octobre 2023 de 9 h à 17 h. L'atelier d'idéation sera présenté plus en détail dans cette section du rapport.

## 4.1 Objectifs

Cette journée d'exploration et d'idéation collective visait trois objectifs fondamentaux.

- › Explorer et s'appropriier les enjeux soulevés dans le cadre du laboratoire :
  - diversification des soutiens financiers
  - accès à des lieux
  - accès à des expertises
- › Faire émerger les idées, les faire progresser et converger vers les pistes de solutions porteuses
- › Mobiliser les parties prenantes.

## 4.2 Participation

### MOBILISATION DES COMPLICES

Au cours de cette phase, deux rencontres ont été mises sur pied pour présenter le laboratoire à des personnes de l'écosystème ayant le potentiel de jouer un rôle d'ambassadeur-riche des activités du laboratoire dans leur réseau ainsi que de complices dans l'Accélérateur à idées. Une première rencontre a été organisée par le Service de la culture des complices de la Ville de Montréal et une deuxième par le comité de coordination, qui réunissait des personnes provenant de différents secteurs d'activité.

Qui sont les complices? Un organisme ou un individu qui :

- › fait partie de l'écosystème territorial ou du secteur d'activité
- › est en lien avec des personnes clés de l'écosystème, pouvant relayer l'invitation à participer au laboratoire et identifier de potentiels collaborateurs et potentielles collaboratrices et membres d'équipes de projet.

Le rôles attendus des complices au cours de l'atelier d'idéation était de :

- › participer à l'événement
- › contribuer à la diffusion de l'appel à projets pour la seconde phase du laboratoire (Accélérateur à idées).

### PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES

L'atelier d'idéation a permis de rassembler plus d'une centaine de personnes du milieu culturel, de l'économie sociale, d'organismes philanthropiques, d'institutions gouvernementales, de la Ville de Montréal et de ses arrondissements, et d'autres parties prenantes du développement territorial.

### Les complices

Nom	Titre	Organisme
Anne-Marie Belleau	Cheffe de section culture	Arrondissement
Félix Champagne-Picotte	Chef de division	Arrondissement
Denis Collerette	Commissaire – développement économique	Arrondissement
Marie-Joëlle Corneau	Agente culturelle	Arrondissement
Lena Courcol	Conseillère	New Market Funds
Marilyn Desrosiers	Directrice de programme	Conseil des arts du Canada
Jozef Fleury-Berthiaume	Conseiller en planification, soutien au développement culturel	Ville de Montréal
Gessica Gropp	Coordonnatrice	Comité régional pour l'accès à des locaux abordables et accessibles.
Emmanuelle Hébert	Directrice générale	Culture Montréal
Vanessa Kanga	Conseillère en planification	Ville de Montréal
Rachad Lawani	Commissaire au développement économique	Arrondissement
Renée Lebel	Agente de développement culturel	Arrondissement
Julie Linteau	Conseillère en aménagement	Ville de Montréal
Maya Luthi-Viau	Chef de division	Ville de Montréal
Marie-Odile Melançon	Cheffe de division, soutien au développement culturel	Ville de Montréal
Audrey Morency	Architecte – planification	Arrondissement
Stéphane Morin	Conseiller en planification – urbanisme	Arrondissement
Jean-François Soulières	Commissaire en développement économique	Arrondissement
Cécile Vergier	Commissaire économie sociale	Ville de Montréal

## 4.3 Déroulement

### APPROCHE PAR PERSONA

Afin de soutenir l'exploration et l'idéation collective de cet atelier, trois personas ont été créés, illustrant les défis auxquels les espaces de création font face dans la métropole. Chacune des trois situations témoignait de profils variés, autant dans leurs mandats que dans leur historicité de développement; des profils ayant accès à des sources de financement et à des ressources différentes dans l'écosystème montréalais.



**Thomas**

Artiste et administrateur d'un organisme locataire



**Julia**

Artiste et membre d'un organisme qui souhaite revitaliser un immeuble multilocatif pour en faire des ateliers d'artistes



**Alix**

Directrice d'un organisme soutenu au CALQ

Voir Annexe pour le détail des cheminements et défis de chacun.

### MISE EN ŒUVRE DE L'ATELIER D'IDÉATION

Les principales activités de l'atelier d'idéation étaient les suivantes :

- › l'exploration des enjeux par la présentation des personas et un panel regroupant les organismes suivants : le Studio 303, le Monastère, le Groupe CDH, la Société de développement Angus, la Fiducie du chantier de l'économie sociale, le service d'urbanisme du Plateau-Mont-Royal
- › des réflexions collectives orientées sur l'émergence de solutions
- › le lancement de l'Accélérateur à idées.

Voir Annexe pour l'horaire détaillé de l'atelier.

## 4.4 Constats collectifs

### PRÉOCCUPATIONS, RISQUES ET DÉFIS

Au final, l'atelier d'idéation a permis de soulever plusieurs préoccupations, risques et défis.

#### Axe FINANCEMENT

- › Les calendriers des programmes de financement ne sont pas adaptés à la temporalité du marché immobilier.
- › Les programmes ont tous des critères différents qui obligent à des contorsions dans la réalisation du projet.
- › Les programmes financent des parties de projet d'où le besoin de faire appel à une multitude de soutiens financiers.
- › Les taxes foncières et autres charges commerciales (tels les certificats d'occupation ou les cotisations aux SDC) sont difficiles à assumer pour un OBNL.
- › Sous-financement structurel des organismes culturels.

#### Axe LIEUX

- › Les arrondissements centraux perdent leurs communautés artistiques et culturelles.
- › Les bonnes affaires immobilières sont difficiles à trouver et à négocier.
- › Difficulté de financer des projets mixtes logement-atelier.
- › Il y a toujours des évictions possibles des locataires, même si les baux sont à long terme.
- › On ne prend pas en compte le lieu de résidence des artistes au cours de la conception des projets.

#### Axe EXPERTISE

- › L'accès à l'information est difficile (information dispersée dans différentes sources).
- › Les services d'accompagnement manquent et sont parfois peu adaptés aux besoins des projets immobiliers culturels.
- › Les équipes des organismes culturels ont peu de connaissances dans le domaine immobilier (gestion, location et achat).
- › Peu de financement pour engager l'expertise nécessaire et financer les études de pré faisabilité.
- › La coordination des projets collaboratifs exige beaucoup d'énergie et de temps.
- › Les délais pour réaliser un projet sont longs.
- › On constate le manque de partage d'expertise entre les secteurs (culturel, économie sociale, communautaire).

## OPPORTUNITÉS

De nombreuses opportunités ont été également mentionnées par les participants et participantes. Les pistes exposées ci-bas présentent un fort potentiel de développement et de retombées positives pour Montréal.

### Axe FINANCEMENT

- › Engager la philanthropie dans les montages financiers.
- › Transformer les processus de dépôt de demandes de soutien financier.

### Axe LIEUX

- › Occupation temporaire et/ou acquisition de centres d'achat, de locaux vacants sur les artères commerciales ou d'espaces à bureau dévitalisés.
- › Possibilité d'intégration dans les tours à bureaux pour redynamiser le centre-ville de Montréal.
- › Négociation de bail à long terme pour assurer une prévisibilité.

### Axe EXPERTISE

- › Mise en place d'une table de concertation des acteurs.
- › Création d'une expertise collective accessible à tous les OBNL.
- › Possibilité de créer des modèles de gestion collective (regroupement d'artistes avec des expert·e·s en immobilier).
- › Création d'une société qui développe et gère des bâtiments pour OBNL.
- › Formation en gestion de projet à l'école (cours dans le cursus des études dans le domaine des arts) et création de ponts entre le milieu de l'éducation, les artistes et les professionnel·le·s en immobilier.
- › Parrainage ou mentorat rémunéré d'équipes culturelles ayant développé une expertise.

## Conditions de succès pour un soutien aux espaces de création montréalais

Des éléments phares ont émergé comme étant des points pivots dans le maintien et le développement d'espaces de création à Montréal.

- 1** Instaurer un guichet unique pour les projets, qui centralise l'information et la rend accessible. Le guichet unique doit permettre l'arrimage des calendriers de subvention et l'agilité requise pour intervenir dans les délais du marché.
- 2** Créer de nouveaux outils financiers (fonds de prévoyance, fonds d'investissement dédié, etc.).
- 3** Établir des partenariats avec les pouvoirs publics dont la reconnaissance devrait permettre d'optimiser l'accès aux locaux et la réduction des charges financières.
- 4** Favoriser la mixité autant des disciplines artistiques dans les projets que des usages.
- 5** Assurer la pérennité des espaces développés en soutenant l'élaboration de modèles d'affaires viables.
- 6** Assurer l'accès à l'expertise et en prévoir le transfert.
- 7** Mettre en place une réglementation favorable au maintien des espaces de création.

## 4.5 Apprentissages



### Bons coups

- › **Importance de la mobilisation en amont** : afin d'assurer une représentativité et une participation active de tous les secteurs, l'équipe du laboratoire a travaillé à la mobilisation pour l'atelier dès le début de l'été en prévision du calendrier automnal. Plusieurs rappels (*save-the-date*, courriels) et des appels téléphoniques à certaines personnes clés ont été effectués. Toute l'équipe du comité de pilotage et de coordination a également participé à la mobilisation, permettant ainsi une approche individualisée ainsi qu'une diversification des réseaux touchés.
- › **Importance des complices** : mobilisés en amont de l'atelier, les complices ont été approchés directement par les membres du comité de coordination. Des rencontres ont permis de les informer du laboratoire et de ses visées ainsi que des prochaines activités. Les complices ont contribué à la mobilisation de réseaux où le Conseil des arts et la Ville de Montréal sont habituellement moins présents.
- › **Tabler sur les acquis** : le laboratoire s'est positionné dès le début en continuité avec les efforts déjà déployés par le Conseil des arts de Montréal et la Ville de Montréal en matière d'espaces de création. Ainsi, le laboratoire s'est appuyé sur un état des lieux déjà existant pour co-idéer des pistes de solution prometteuses et se propulser vers leur mise en œuvre.
- › **Collaborations** : le dialogue, la collaboration et l'engagement du Conseil des arts de Montréal et du Service de la culture de la Ville de Montréal ont été des atouts dans la démarche, suscitant l'implication de plusieurs services et arrondissements.



### Points de vigilance

- › **Préparer la transition vers l'appel à idées** : la présentation des suites de l'atelier, soit l'appel à idées pour l'Accélérateur, a été lancée en clôture de la journée d'atelier. Nous constatons qu'il aurait pu être bénéfique d'énoncer cette intention dès l'étape de mobilisation afin d'accroître l'intérêt des participants et participantes, orienter leurs réflexions et susciter une plus grande mobilisation pour les étapes subséquentes.
- › **Utiliser un vocabulaire inclusif** : nous nous sommes rendu compte que le terme « connecteurs » que nous avons d'abord choisi était problématique dans une perspective de communication épiciène; nous l'avons donc modifié en cours de processus pour « complices ».
- › **Prévoir la valorisation des retombées** : rapidement après l'atelier, nos partenaires ont souhaité être tenus informés des constats de la journée. Alors que seul le bilan global du laboratoire était prévu, nous avons produit un rapport intérimaire du processus en nous concentrant sur les retombées de l'atelier. Ce bilan intérimaire a permis de susciter l'intérêt de nouveaux partenaires dans la démarche et d'amorcer des échanges structurants auprès des différents paliers de gouvernement.
- › **Maintenir la communication autour du projet** : les problèmes de disponibilité des équipes et des multiples interlocuteurs au sein du comité de pilotage ont parfois eu un impact sur la réactivité et la constance des communications autour du laboratoire.

- › **Faire connaître le laboratoire** : pour maintenir l'intérêt des différentes parties prenantes et témoigner de la mobilisation suscitée autour de la recherche de solution aux espaces de création ainsi que pour sensibiliser l'écosystème et les décideurs autour de cet enjeu, il serait intéressant de prévoir une stratégie de communication tout au long de la démarche et de souligner les avancées et retombées de chaque phase.
- › **Mettre en œuvre des stratégies différenciées de communication** : pour cibler l'ensemble des parties prenantes, qui n'ont pas toutes la même disponibilité ni la même compréhension de la notion de laboratoire, et les mobiliser, des approches personnalisées pourraient être privilégiées.

Pour voir une représentation visuelle de la journée d'idéation, consultez l'annexe A

# PHASE D'ACCÉLÉRATION : APPEL ET ACCÉLÉRATEUR À IDÉES



# PHASE D'ACCÉLÉRATION : APPEL ET ACCÉLÉRATEUR À IDÉES

Lancée en conclusion de l'atelier d'idéation, la deuxième étape du laboratoire était orientée vers la cocréation de solutions concrètes aux enjeux identifiés collectivement.

## 5.1 Objectifs

### Appel à idées

- › Du 17 octobre au 5 décembre 2023
- › Ouvert à toutes et à tous
- › Objectif principal : identifier et sélectionner 10 équipes qui ont une idée de solution pour répondre aux enjeux discutés et qui souhaitent être accompagnées dans son développement

### Accélérateur à idées

- › Sur invitation (maximum de 10 équipes retenues, après sélection)
- › Retraite de cocréation en présentiel les 28 et 29 février 2024 à la Maison du Conseil des arts de Montréal
- › Objectif principal : cocréer des pistes de solutions structurantes, viables et ancrées dans le territoire

## 5.2 Déroulement

### APPEL À IDÉES

Dès la conclusion de l'atelier d'idéation, un appel à idées a été lancé par l'entremise d'un portail en ligne. Cet appel visait toute équipe souhaitant développer une idée de solution pouvant faciliter l'accès à des lieux de création artistique pérennisés et abordables à Montréal et répondant à un des trois enjeux prioritaires identifiés (financement, lieux, expertise).

L'appel à idées s'est déroulé sur une période de 7 semaines, du 17 octobre au 5 décembre 2023. Des appels téléphoniques et courriels individualisés auprès de certains porteurs potentiels ont été effectués par le comité de pilotage afin de stimuler et de valider leur intérêt à soumettre une proposition. Le comité de coordination a également épaulé certains porteurs dans la recherche de partenaires à mobiliser en vue de la tenue de l'Accélérateur à idées.

En déposant leurs idées de solution, les porteurs devaient s'assurer de présenter un projet suivant les indications suivantes :

- › être une équipe composée d'au moins trois membres, provenant d'organismes ou de services différents
- › souhaiter contribuer à faciliter l'accès à des lieux de création artistique pérennisés et abordables à Montréal, par le passage de l'idée à l'action
- › proposer une idée de projet qui aura lieu dans la région de Montréal
- › proposer une idée de projet en cohérence avec les trois enjeux prioritaires : financement, lieux, expertise
- › avoir désigné un·e gardien·ne de l'idée du projet qui assurera les communications avec l'équipe du laboratoire et qui sera responsable de la participation des membres de l'équipe tout au long du processus
- › assurer la présence de cette personne et d'au moins deux autres membres de l'équipe aux deux moments clés du parcours, soit la rencontre d'équipe préparatoire (1 heure entre le 11 et le 13 décembre 2023) et au cours de la retraite de cocréation de 2 jours (dates : 27-28 ou 28-29 février 2024).

Voici les critères de sélection pour les projets.

Démonstration du potentiel structurant du projet à faciliter l'accès à des lieux de création artistiques pérennisés et abordables à Montréal

Engagement actif de partenaires provenant de deux secteurs ou plus d'activité dans la planification et la mise en œuvre du projet

Projet avec potentiel de contribuer à plus d'un enjeu soulevé par le lab (financement, lieux, expertise)

Démonstration de la capacité de l'équipe de projet à mener le projet à terme (p. ex. : clarté dans la vision du projet, les étapes à franchir, les partenaires à mobiliser, etc.)

Identification claire et réaliste des intentions pour l'Accélérateur

Qualité générale de la demande déposée

Au final, 10 équipes de projet ont déposé une proposition dans le cadre de l'appel à idées.

## ACCÉLÉRATEUR À IDÉES

### Rencontres de sélection des équipes

Une rencontre a eu lieu avec chaque équipe en amont de la retraite de cocréation afin de rappeler les intentions et le déroulement de l'Accélérateur à idées et de clarifier les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes (équipe du laboratoire, complices et équipes de projet). Cette rencontre visait à permettre ainsi aux équipes sélectionnées et à l'équipe du lab de s'engager ensemble dans l'Accélérateur à idées avec une compréhension et des intentions partagées.

Cette rencontre avec chacune des équipes a également été l'occasion de les aider à clarifier leurs objectifs dans l'Accélérateur à idées, c'est-à-dire, ce avec quoi chaque équipe souhaitait repartir concrètement à l'issue de ces deux jours de cocréation (p. ex. : un plan d'action élaboré, une vision commune du projet, une stratégie partenariale claire, etc.). Elle a permis à chacune des équipes de définir la première étape à franchir dans le développement de leur idée et d'évaluer la préparation nécessaire de leur côté, en amont de l'Accélérateur. Le comité de coordination, quant à lui, a pu constater les besoins des équipes en matière de soutien et ainsi, mieux cibler les complices à inviter à l'Accélérateur.

### Invitation d'un groupe de complices

Un nouveau groupe de complices a été invité à participer à l'Accélérateur afin de soutenir la transformation des idées en projets structurants. Le groupe a été sélectionné pour assurer une diversité des expertises et une complémentarité avec les projets proposés, et répondre aux besoins des équipes de projet. Les profils retenus sont les suivants :

- › Fiducie du chantier de l'ÉS, Élias A. Michelena (financement)
- › New Market Fund, Léna Coursol (financement)
- › Ville de Montréal, Service de développement économique, Stéphane Dupupet (financement)
- › La Piscine, Joana Neto Costa et Raphaëlle Bonin (entrepreneuriat culturel)
- › Artopole, Mathieu Mallet (entrepreneuriat culturel)
- › Mco Atelier, Mélanie Courtois (développement, planification et immobilier culturel)
- › Fi3, Julie Favreau (financement et développement de projet immobilier)

- › Entremise, Francis Durocher (partenariat pour occupation d'espaces)
- › Héritage Montréal, Taïka Baillargeon (préservation et réhabilitation des bâtiments patrimoniaux vacants)
- › Rayside Labossière, Ron Rayside (architecture)
- › Conseil des arts de Montréal, François-Xavier Tremblay (soutien institutionnel des arts)

Afin de préparer adéquatement les complices à leur rôle, une rencontre a été tenue avec tout le groupe en amont de l'Accélérateur. Nous leur avons présenté le déroulement de la retraite ainsi que les projets retenus. Le rôle des complices a également été abordé.

Le groupe de complices a aussi été accueilli séparément au début de chaque journée de l'Accélérateur à idées pour lui permettre d'apprendre à se connaître, à échanger sur les besoins d'accompagnement des équipes et à se répartir les accompagnements. La deuxième journée a notamment permis aux complices ayant assisté à la première journée de faire bénéficier les nouveaux complices de leur expérience avec l'Accélérateur.

### La retraite de cocréation

D'une durée de deux jours, l'Accélérateur à idées consistait en :

- › un espace sécuritaire et créatif favorisant la collaboration, l'innovation et l'expérimentation
- › un programme alternant des séances de travail en équipe et de codéveloppement
- › un accès au soutien des complices provenant de différents secteurs d'activité et aux expertises variées.

Voir Annexe pour les détails du déroulement de la retraite de cocréation.

## 5.3. Présentation des projets

### SYNTHÈSE DES IDÉES DE L'ACCÉLÉRATEUR

Porteur de l'idée	Nom du projet	Description sommaire de l'idée	Fait saillants du parcours d'accélération
Fondation des Centres Trinité	Culture et lieux de culte	Définir différents scénarios d'accompagnement pour mettre en relation l'offre et la demande entre les personnes qui recherchent des espaces et celles qui en offrent dans les propriétés des communautés religieuses.	Il est apparu que le défi principal de cet accompagnement était de créer une interface unique et crédible auprès des personnes clés du secteur permettant une collecte efficace des informations. Au fil des discussions, l'équipe a ainsi fusionné avec le projet Guichet unique afin d'y intégrer ce service.
Carrefour Jeunesse et Emploi Montréal Centre-Ville	Paul-Emile en résidence	Définir les indicateurs et les modalités de mesures pour évaluer les apprentissages afin d'améliorer le prototype de résidences de recherche avec la mise à disposition d'ateliers de création au sein d'établissements de soins et de santé.	L'équipe s'est penchée sur les défis anticipés d'un tel projet afin d'établir une feuille de route d'amélioration du prototype, notamment les aspects financiers et la relation aux publics des CIUSSS.
Ville de Montréal (SDÉ - SGPI)	Conversion des bureaux	Élaborer un prototype comme base pour échanger avec les propriétaires et artistes afin de faciliter la conversion des bureaux vacants en espaces de création pérennisés et abordables.	L'équipe est repartie avec une vision plus claire des différents rôles que la municipalité peut jouer à titre d'intermédiaire et de facilitateur dans la mise à disposition des bureaux vacants pour les artistes. Une stratégie d'approche auprès de certains propriétaires ou grands locataires a également été élaborée pour passer rapidement à l'action.
Eastern Bloc	Écosystème artistique intégré	Définir une vision commune et avoir une feuille de route des étapes à suivre pour la mise sur pied d'un modèle d'affaires pour un projet d'immobilisation et d'économie sociale dans le District central, envisageant l'achat et la transformation d'un édifice en un hub créatif multifonctionnel.	Les freins, leviers et opportunités de développement du projet ont été abordés, mettant à jour de nouvelles pistes pour permettre l'établissement d'un hub créatif multifonctionnel, notamment la mutualisation avec des acteurs du secteur.
OBORO	Accompagnement 360	Identifier les structures qui pourraient accompagner les porteurs de ces projets de maintien ou de développement d'espaces artistiques.	La liste des services pertinents et moments d'optimisation a été établie sur la base des expériences vécues par les porteurs de projet. La retraite de cocréation a permis de mieux définir les besoins et moyens de livraison des services nécessaires aux organismes au cours du développement d'un projet d'espace de création.
Arrondissement Ahuntsic-Cartierville	Ateliers d'artistes au District central	Définir des paramètres pour développer un canevas ou prototype de programme d'aide financière de soutien aux actions des organismes qui nécessitent des ateliers d'artistes.	Réunissant agents de l'arrondissement, artistes et représentant·e·s d'organismes du District central, l'équipe s'est intéressée aux enjeux et opportunités que rencontrent les ateliers d'artistes afin d'évaluer la faisabilité d'adapter un programme existant de soutien aux commerçants vers ce type de clientèle.

Porteur de l'idée	Nom du projet	Description sommaire de l'idée	Fait saillants du parcours d'accélération
<b>Groupe de ressources techniques le ROMEL</b>	La fourmière	Identifier les étapes à franchir pour développer un espace de cotravail et d'organisation d'événements géré par et pour les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels dans la Petite-Italie.	L'Accélérateur a permis à l'équipe d'établir un plan d'action pour le développement de leur projet. Un approfondissement des mécanismes de pérennisation d'organismes culturels a été privilégié plutôt qu'une approche de gestion de projet centrée sur la stratégie immobilière.
<b>Studio 303</b>	Bâtiment 303	Élaborer une stratégie de financement intérimaire pour l'acquisition d'un lieu voué à la création ainsi qu'au développement artistique et professionnel, et qui offrira des logements de résidence de création pour des artistes marginalisé-e-s.	Une meilleure articulation des besoins et des stratégies de financement disponibles a été explorée par les porteurs du projet. L'un des défis soulevés par le projet est la difficulté de mettre le temps et les expertises nécessaires pour faire avancer le projet, ce que l'accélérateur aura notamment permis de faire.
<b>Ville de Montréal et CAM</b>	Guichet unique	Documenter les initiatives similaires et déterminer les facteurs de réussite (faisabilité et structure) pour produire un guide unique en matière d'espaces de création.	Les participant-e-s ont imaginé une approche de travail et le prototypage d'un guichet unique. Le principal défi de mise en œuvre du projet reste la complexité administrative des deux institutions, défi auquel l'équipe a pu apporter quelques réponses au cours de la retraite.
<b>CAM</b>	Philanthropie et espaces de création	Documenter les initiatives existantes et identifier les éléments nécessaires pour produire un argumentaire philanthropique en matière de soutien aux espaces de création.	L'Accélérateur a permis de mieux comprendre les défis philanthropiques et de les caractériser au regard des projets d'espaces de création. L'aspect transversal et universel de l'immobilier a émergé comme étant un défi supplémentaire à la mobilisation philanthropique, en plus des sommes considérables nécessaires. Une stratégie pourra être élaborée sur la base des enseignements tirés pendant l'Accélérateur.

## PRÉSENTATION PAR PROJET

### Nom de l'idée

# Culture et lieux de culte

### Organisme porteur

Fondation des Centres Trinité – Relèven

# 1

### Équipe

Paul Bode – Fondation des Centres Trinité  
Gessica Gropp – Coalition montréalaise des Tables de quartier  
Graham Singh – Fondation des Centres Trinité

### Résumé de l'idée

Définir différents scénarios d'accompagnement pour mettre en relation l'offre et la demande entre les personnes qui recherchent des espaces et celles qui en offrent dans les propriétés appartenant à des communautés religieuses.

### Objectifs / question de départ

Comment aider les groupes travaillant dans les secteurs artistiques, communautaires et de l'économie sociale à trouver des espaces pour leurs activités de manière plus efficace ?

### Fait saillants de l'Accélérateur

Il est apparu que le défi principal de cet accompagnement est de créer une interface unique et crédible auprès des protagonistes du secteur permettant une collecte efficace des informations. Au fil des discussions, l'équipe a ainsi fusionné avec le projet Guichet unique afin d'y intégrer ce service.

### Éléments de réflexion

- › La réflexion collective permet de poser la question de l'échelle de réalisation la plus pertinente.
- › Un projet non réalisé sous sa première forme imaginée peut devenir une occasion de solidifier des partenariats entre institutions, organismes et secteurs (culturel et milieu communautaire).
- › Défi de mener un projet multisectoriel (communautaire et culturel) à court terme du fait de la diversité des protagonistes partageant ces compétences au niveau institutionnel.

### Prochaine étape

- › Poursuivre les conversations entre partenaires multisectoriels.

#### Nom de l'idée

## Paul-Emile en résidence

#### Organisme porteur

Carrefour Jeunesse-emploi Montréal  
Centre-ville

# 2

#### Équipe

Charlotte Ghomeshi – artiste du premier prototype  
Arielle Crête – CIUSSS – Centre Paul-Émile Léger  
Marie-Lou Bariteau – CJE Montréal centre-ville  
Charlotte Olivier – CJE Montréal centre-ville  
Andrée Méthot – CIUSSS  
Émilie Granjon – directrice du centre d'artistes Circa, art actuel

#### Résumé de l'idée

Définir les indicateurs et les modalités de mesures pour évaluer les apprentissages afin d'améliorer le prototype de résidences de recherche avec la mise à disposition d'ateliers de création au sein d'établissements de soins et de santé.

#### Objectifs / question de départ

Comment mettre en place un programme régulier de résidences de recherche avec la mise à disposition d'ateliers de création au sein d'établissements de soins et de santé ?

#### Fait saillants de l'Accélérateur

L'équipe s'est penchée sur les défis anticipés d'un tel projet afin d'établir une feuille de route d'amélioration du prototype, notamment les aspects financiers et la relation aux clientèles des CIUSSS.

#### Éléments de réflexion

- › La participation à l'Accélérateur a permis une mise en contact simultanée avec plusieurs partenaires potentiels du projet.

#### Prochaine étape

- › Mise en œuvre du prototype de résidence.

#### Nom de l'idée

## Reconversion des bureaux vacants en espaces de création

#### Organisme porteur

Ville de Montréal  
(Service de développement économique  
et Service de la gestion immobilière)

# 3

#### Équipe

Pierre Gauvre – Service de développement économique  
Cécile Vergier – Service de développement économique  
Jozef Fleury-Berthiaume – Service de la culture  
Stéphane Morin – Arrondissement du Plateau Mont-Royal  
Nathalie Ortega – Service de la gestion immobilière  
Myriam Poulin – Service de la gestion immobilière  
Carl Pinard – Service de l'habitation

#### Résumé de l'idée

Faciliter la conversion des bureaux vacants en espaces de création pérennisés et abordables.

#### Objectifs / question de départ

Élaborer un prototype comme base pour échanger avec les propriétaires et artistes afin de faciliter la conversion des bureaux vacants en espaces de création pérennisés et abordables.

#### Fait saillants de l'Accélérateur

L'équipe est repartie avec une meilleure vision des différents rôles que la municipalité peut jouer à titre d'intermédiaire et de facilitateur dans la mise à disposition des bureaux vacants pour les artistes. Une stratégie d'approche auprès de certains propriétaires ou grands locateurs a également été élaborée pour passer rapidement à l'action.

#### Éléments de réflexion

- › Composer avec les différentes cultures de développement de projet entre services municipaux peut s'avérer un défi.
- › La connaissance des besoins et enjeux spécifiques est nécessaire dès la première phase d'idéation d'un tel projet.

#### Prochaine étape

- › Programmer des rencontres de suivi entre agents et agentes de différents services, incluant des parties prenantes du terrain (artistes, propriétaires).

#### Nom de l'idée

## Écosystème artistique intégré

#### Organisme porteur

Eastern Bloc

# 4

#### Équipe

Alicia Turgeon – Eastern Bloc  
Geneviève Dufour – SDC District Central  
Mia van der Heyden – SDC District Central  
Nicolas Berzi – Scènes Interactives Technologiques (STUDIO SIT)

#### Résumé de l'idée

Définir une vision commune et avoir une feuille de route de la mise sur pied d'un modèle d'affaires pour un projet d'immobilisation et d'économie sociale dans le District central, envisageant l'achat et la transformation d'un édifice en un hub créatif multifonctionnel.

#### Objectifs / question de départ

Quels sont les modèles d'affaires et de pérennisation d'espaces culturels spécialisés dans les technologies numériques au District central ?

#### Fait saillants de l'Accélérateur

Les freins, leviers et opportunités de développement du projet ont été abordés, dévoilant de nouvelles pistes permettant l'établissement d'un hub créatif multifonctionnel, notamment la mutualisation avec des acteurs du secteur.

#### Éléments de réflexion

- › Un projet immobilier n'est pas toujours l'outil de pérennisation le plus pertinent.
- › L'acquisition d'un édifice nécessite un investissement initial important et des coûts d'opération élevés ainsi qu'un modèle d'affaires hybride (financement public, privé, autonome et mutualisation).
- › Un phasage du projet avec une location transitoire avant acquisition peut être pertinent pour mettre à l'essai le modèle.
- › Les besoins et attentes des artistes et créateur·rice·s doivent être au cœur du projet.

#### Prochaine étape

- › Évaluer les opportunités de mutualisation dans le District central.
- › Examiner les possibilités de transformation organisationnelle entre organismes partenaires (mutualisation, intégration par exemple).

#### Nom de l'idée

## Accompagnement 360 des organismes dans la réalisation d'un projet d'immobilisation

#### Organisme porteur

OBORO

5

#### Équipe

Marianne Breton – Oboro  
Marianne Desrochers – Ada X  
Jonathan Villeneuve  
Jason Prince – PME MTL

#### Résumé de l'idée

Identifier les structures qui pourraient accompagner les porteurs de projets immobiliers d'espaces artistiques.

#### Objectifs / question de départ

Comment offrir des services de développement immobilier adaptés aux projets immobiliers culturels ?

#### Fait saillants de l'Accélérateur

La liste des services pertinents et moments d'optimisation a été établie sur la base des expériences vécues par les porteurs et porteuses de projet, témoignant d'un manque de connaissances d'expert·e·s de l'immobilier, notamment abordable, des modèles d'affaires et des modes de financement du milieu culturel. La retraite de cocréation a permis de mieux définir les besoins et moyens de livraison des services nécessaires aux organismes au cours du développement d'un projet d'espace de création.

#### Éléments de réflexion

- › La connaissance fine du milieu culturel est un gage de réussite des besoins des projets immobiliers des organismes culturels.
- › Mettre en place ce type de services pourrait être relié au développement d'un guichet unique en tant qu'un des axes d'action.

#### Prochaine étape

- › Dégager du temps et du financement pour poursuivre la démarche.

#### Nom de l'idée

## Programme de soutien aux initiatives artistiques dans les quartiers culturels de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville

#### Organisme porteur

Arrondissement Ahuntsic-Cartierville

# 6

#### Équipe

Jean-François Soulières – Arrondissement Ahuntsic-Cartierville  
Isabelle Pilon – Arrondissement Ahuntsic-Cartierville  
Stéphanie Bernard – Arrondissement Ahuntsic-Cartierville  
Alexia Laferté-Coutu – Atelier Port-Royal  
Anne-Marie Barnard – Centre d'art Battat  
Alexis Bellavance – Ateliers Belleville  
Maxime Depasse – Communautaire

#### Résumé de l'idée

Développer les paramètres d'un programme d'aide financière de soutien aux initiatives des ateliers d'artistes.

#### Objectifs / question de départ

Élaborer un canevas/prototype de programme.

#### Fait saillants de l'Accélérateur

Réunissant agent·e·s de l'arrondissement, artistes et représentant·e·s d'organismes du District central, l'équipe s'est intéressée aux formes que pourrait prendre le soutien des ateliers d'artistes afin d'évaluer la faisabilité de développer un programme spécifique à cette clientèle en se basant sur le programme existant de soutien aux initiatives de développement économique.

#### Éléments de réflexion

- › Les échanges entre équipes de l'administration et personnes du terrain permettent d'améliorer la compréhension des enjeux respectifs.
- › Les ateliers d'artistes étant souvent encadrés par des OBNL, les critères d'attribution d'un programme de développement économique doivent tenir compte de cette réalité.

#### Prochaine étape

- › Finaliser une proposition de programme qui sera soumise aux élu·e·s de l'arrondissement.

**Nom de l'idée**

# Bâtiment 303

**Organisme porteur**

Studio 303



**Équipe**

Kim-Sanh Chau – Studio 303

Mari Deckers – Studio 303

Participation du conseil d'administration – Studio 303

Faiz Abhuani – Brique par brique

**Résumé de l'idée**

Élaborer une stratégie de financement intérimaire pour l'acquisition d'un lieu voué à la création et au développement artistique et professionnel, qui offrira des logements de résidence de création pour des artistes en situation marginalisée.

**Objectifs / question de départ**

Quels partenariats faut-il établir pour un projet mixte culturel / résidentiel ?

**Fait saillants de l'Accélérateur**

Une meilleure articulation des besoins et des stratégies de financement disponibles a été explorée par les porteurs du projet. L'un des défis soulevés par le projet est la difficulté de mettre le temps et les expertises nécessaires pour le faire avancer, ce que l'Accélérateur aura notamment permis de faire.

**Éléments de réflexion**

- › La mixité des usages reste un défi démesurément complexe.
- › L'accueil d'artistes en création grâce à des ateliers-résidences voués à la danse est très peu développé à Montréal (comme ailleurs au Québec et au Canada)

**Prochaine étape**

- › Rencontrer les partenaires financiers et déposer les demandes de financement subséquentes.

#### Nom de l'idée

## Les petites productions

#### Organisme porteur

Groupe de ressources techniques le ROMEL



#### Équipe

Julie Coquerel – OBNL les petites productions  
Mélanie Guillemette – Librairie n'était-ce pas l'été  
Emanuel Guay – ROMEL  
Justine Ballon – HEC Montréal  
Sacha Ghadiri – HEC Montréal

#### Résumé de l'idée

Déployer un projet immobilier autour de la professionnalisation d'un organisme culturel en diffusion.

#### Objectifs / question de départ

Identifier les étapes à franchir pour développer un espace de cotravail et d'organisation d'événements géré par et pour les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels dans la Petite Italie.

#### Fait saillants de l'Accélérateur

L'Accélérateur a permis à l'équipe d'élaborer un plan d'action pour le développement de son projet. Un approfondissement des meilleures pratiques pour pérenniser les organismes culturels a été privilégié, et l'équipe pourra ensuite envisager une approche de gestion de projet centrée sur la stratégie immobilière.

#### Éléments de réflexion

- › Un projet d'espace de création nécessite un projet culturel pour son fonctionnement, avec les expertises afférentes pour le développer.
- › Une connaissance approfondie de l'écosystème artistique (secteurs d'intervention, compétences et financements des échelles institutionnelles) permet à l'organisme d'occuper un positionnement stratégique.

#### Prochaine étape

- › Explorer des avenues de financement pour mettre en œuvre le plan d'action.

#### Nom de l'idée

## Guichet unique

#### Organisme porteur

Ville de Montréal et Conseil des arts de Montréal



#### Équipe

Julien Valmary – Conseil des arts de Montréal  
Marie-Odile Melançon – Service de la culture de la Ville de Montréal  
Julie L'Heureux – Power Corporation du Canada

#### Résumé de l'idée

Une structure unique de soutien aux artistes et organismes souhaitant développer des espaces de création serait un levier de maintien et de développement des espaces de création, comme différents exemples à l'international en témoignent.

#### Objectifs / question de départ

Identifier les facteurs de réussite (faisabilité et structure) pour mettre en place un guichet unique en matière d'espaces de création.

#### Fait saillants de l'Accélérateur

Une approche de travail et le prototypage d'un guichet unique ont été imaginés par les participant·e·s. Le principal défi de mise en œuvre du projet demeure la complexité administrative des deux institutions, défi auquel l'équipe a pu articuler quelques réponses au courant de la retraite.

#### Éléments de réflexion

- › La réflexion sur le guichet unique a rejoint des idées portées par d'autres équipes participant à l'Accélérateur.
- › Un projet d'une telle envergure nécessite des sources de financement adéquates ainsi qu'un porteur de projet ayant la compétence et l'agilité de le mettre en œuvre.

#### Prochaine étape

- › Rédiger une proposition de demande de soutien financier pour lancer la démarche.

#### Nom de l'idée

## Philanthropie et espaces de création

#### Organisme porteur

Conseil des arts de Montréal

# 10

#### Équipe

Célia Kodja – Conseil des arts de Montréal  
Ana Sofía Hibon – Inspirit Fondation  
Cynthia Exumé – Conversations philanthropiques en culture

#### Résumé de l'idée

Quels sont les outils philanthropiques qui existent pour les espaces de création montréalais ? Quels programmes pourraient-ils être créés ? Quels sont les leviers et arguments favorisant le soutien philanthropique pour les espaces de création ?

#### Objectifs / question de départ

Documenter les initiatives existantes et réunir les éléments nécessaires pour produire un argumentaire philanthropique en matière de soutien aux espaces de création.

#### Fait saillants de l'Accélérateur

L'Accélérateur a permis de mieux comprendre les défis philanthropiques et de les caractériser en lien avec des projets d'espaces de création. L'aspect transversal et universel de l'immobilier a émergé comme un défi supplémentaire à la mobilisation philanthropique, en plus des sommes considérables nécessaires. Une stratégie pourra être élaborée sur la base des enseignements tirés de l'Accélérateur, lequel a mis en lumière que ce projet ne pouvait pas être pensé en vase clos et devait être rattaché à un projet concret (tel que celui du guichet unique).

#### Éléments de réflexion

- › L'apport d'expertise en philanthropie culturelle offre aux personnes et organismes porteurs de projets les outils nécessaires pour élaborer une stratégie personnalisée à l'échelle du projet, et pas seulement de l'écosystème.

#### Prochaine étape

- › Effectuer des approches dans le but d'obtenir un soutien philanthropique pour des projets portés par le CAM qui ont la capacité de desservir l'écosystème.
- › Développer un vocabulaire spécifique aux enjeux systémiques qui peuvent être abordés par la philanthropie et relever les points de communication pertinents.

## 5.4 Apprentissages



### Bons coups

- › **Appel à idées** – Approche personnalisée : un accélérateur à idées constitue un projet novateur en soi et porte avec lui les avantages comme les défis de toute innovation. Il est difficile de bien le comprendre, puisqu’il sort des repères habituels. La phase de recrutement nécessite donc des approches personnalisées et ciblées pour démystifier la proposition et faire ressortir les avantages de ce type d’accompagnement. Ainsi, les membres du comité de coordination et les complices ont effectué des prises de contact ciblées auprès de porteurs d’idées potentiels, permettant de concrétiser le dépôt d’une variété d’idées de solution.
- › **Rencontre préaccélérateur pour s’engager dans une intention commune** – Deux rencontres ont eu lieu préalablement à l’Accélérateur : une rencontre avec chaque équipe ayant déposé une idée ainsi qu’une rencontre avec les complices. Ces rencontres ont permis de clarifier les intentions et les objectifs de l’Accélérateur ainsi que les responsabilités partagées entre les hôtes du laboratoire, les complices et les équipes portant une idée. Chaque partie prenante a pu ainsi recadrer les attentes ou intentions, valider (ou infirmer) son engagement dans l’Accélérateur et identifier les étapes préalables à ces deux journées. Cela a été l’occasion de préciser qu’aucun financement n’était prévu pour les équipes participantes. Ces deux rencontres ont donc permis d’amorcer ces journées avec une intention claire et partagée entre les parties prenantes.
- › **Diversité du profil des complices** – L’accès à une diversité d’expertises de pointe dans leur domaine – au même endroit et à un même moment – a été souligné comme l’un des facteurs de succès de la retraite. Cela a favorisé l’accélération de la mise en réseau entre les porteurs d’idées et ces personnes détenant des compétences, des expériences, des connaissances et des leviers complémentaires. Cette diversité a encouragé le développement de projets collectifs viables et structurants, susceptibles de saisir les perspectives d’ancrage dans le territoire et d’anticiper les défis potentiels à venir. La liste de complices a été élaborée à partir des besoins exprimés par les équipes à la rencontre préparatoire et a été partagée au début de l’Accélérateur.
- › **Posture des complices** – Les complices ont été invités à adopter une posture d’expert·e·s-collaborateur·rice·s, au service du développement de l’idée et des interrogations soulevés par les équipes. Cette posture a favorisé l’installation d’un climat de confiance, l’autonomie des équipes dans leur cheminement ainsi que la création d’une relation de collaboration où le pouvoir était davantage partagé.
- › **Diversité des équipes et des projets** – La variété dans la composition des équipes et des projets présents à l’Accélérateur a permis de créer du mouvement dans l’écosystème et de favoriser des rencontres improbables au sein même des équipes et entre les équipes.
- › **Un programme au service du processus d’innovation** – Le déroulement de l’Accélérateur à idées a été pensé de façon à permettre aux équipes d’avoir du temps et de la flexibilité pour développer leur idée, avec tous les détours et les changements de direction inhérents au processus d’innovation. Ces séances de travail ont alterné avec des moments de partage d’ancrages théoriques et pratiques autour du processus d’innovation ainsi que d’activités pour stimuler l’intelligence collective sur des défis partagés entre les équipes. S’appuyant sur les fondements de la pensée d’un design centrée sur l’humain et du leadership collaboratif, ce programme a permis de décroiser les réflexions, d’être plus créatif, de pratiquer la collaboration, d’explorer des façons de planifier plus flexibles et agiles ainsi que de donner plus de confiance pour s’engager dans des expérimentations rapides.
- › **Une programmation sur deux jours** – Le processus de cocreation et d’innovation nécessite du temps : du temps de recul pour sortir du rythme effréné de la vie qui constitue un frein à la créativité ; pour développer une compréhension commune de l’idée en construction ; pour créer des liens avec d’autres personnes impliquées ; pour sortir des sentiers battus et explorer de nouvelles voix ; pour pratiquer de nouvelles façons de faire, d’être et d’agir ensemble. Profiter de deux journées pour se concentrer en équipe sur une idée en émergence a été une condition favorable pour les participant·e·s.



## Points de vigilance

- › **Mise en relation entre les complices et les équipes** – L'arrimage entre les équipes et les complices au cours de l'Accélérateur a été moins naturel qu'anticipé, notamment parce que ces derniers provenaient de secteurs méconnus des porteurs et porteuses de projet. Afin de permettre la bonne participation des complices, les membres du comité de coordination ont assuré la mise en relation tout au long de la journée avec les groupes de porteurs d'idées. La rotation des complices aux tables de travail a ainsi encouragé l'émergence de discussions spontanées.
- › **Projets d'immobilisation vs projets macro** – Les propositions d'idées reçues se sont divisées en deux catégories : les projets visant la mise en place d'espaces spécifiques de création, touchant un lieu défini et/ou un champ de pratique; et les projets visant la mise sur pied de services ou un changement à une échelle macro de l'écosystème, et ce, pour tous les espaces de création sur le territoire montréalais. Bien que l'Accélérateur ait accueilli avec succès les deux types de projet, une approche personnalisée aurait pu être développée pour chacune des catégories en fonction des objectifs de l'Accélérateur.



Accélérateur à idées  
Crédit photo : Hugues Bouchard

# PHASE DE SUIVI DES PROJETS



# PHASE DE SUIVI DES PROJETS

## 6.1 Objectifs et déroulement

Près de deux mois après la conclusion de l'Accélérateur à idées, la rencontre de codéveloppement, d'une durée de deux heures, a permis aux équipes de l'Accélérateur de :

- › échanger sur l'expérience des équipes dans le laboratoire pour permettre à l'équipe organisatrice d'en tirer des apprentissages
- › s'informer sur les projets en cours de développement;
- › s'entraider dans l'identification et la planification des prochaines étapes et des obstacles à surmonter pour le développement du projet
- › partager les opportunités pour les équipes au cours des prochains mois.

## 6.2 Apprentissages

### Faible participation à la rencontre de codéveloppement

Seules des personnes représentant quatre équipes (sur les dix de l'Accélérateur) ont participé à cet échange. pour de multiples raisons.

- › Évolution des idées et des projets : certaines équipes se sont regroupées dès l'Accélérateur (p. ex. : les équipes du Guichet unique et de Culture et lieux de culture). Pour d'autres, la participation à l'Accélérateur a été l'occasion de transformer le projet (p. ex. : écosystème intégré).
- › Manque de disponibilité des porteuses et porteurs de projets : les porteurs de projets issus du milieu culturel disposent de ressources humaines insuffisantes pour maintenir un engagement constant dans le développement de projet pro bono.

La faible participation n'est donc pas un indicateur négatif; elle souligne la transformation des idées et les perspectives de collaboration rendues possibles au cours de la retraite de cocréation de deux jours.



### Bons coups

Le retour sur l'expérience des équipes a souligné l'appréciation positive de leur participation, notamment grâce aux éléments suivants :

- › organisation des activités (déroulement, variété, souplesse)
- › personnes participantes (équipes et complices)
- › occasion de mobiliser leurs équipes.

### Un temps pour apprendre ensemble du chemin parcouru

La rencontre de codéveloppement a permis aux équipes de s'offrir un espace-temps pour mesurer le chemin parcouru, apprendre ensemble du processus et définir les prochaines étapes des différents projets.

### Évaluer les besoins d'accompagnement pour les prochaines étapes

Une telle rencontre permet d'estimer les besoins des équipes en matière de soutien, quelques mois après l'Accélérateur. Ces informations constituent de l'information précieuse pour ajuster les activités de la phase précédente, au besoin, mais également d'identifier les possibles mises en relation avec les acteurs de l'écosystème pouvant soutenir les prochaines actions des différentes équipes.



## Points de vigilance

### Difficulté d'intégrer les projets discutés au laboratoire à la charge de travail déjà existante

- › Manque de temps et de disponibilité après la retraite de cocréation.
- › Absence de momentum pour mobiliser les membres de l'équipe autour d'un projet en développement. Peu d'occasions aussi structurantes que le laboratoire au cours de l'année pour soutenir le déploiement des projets et le soutien entre projets.
- › Il faudra planifier avec l'écosystème de soutien les possibles avenues d'accompagnement des équipes après l'Accélérateur pour éviter de perdre l'élan.

### Incertitudes sur l'évolution du projet pour l'année à venir

- › La réalisation des projets dépendra de la capacité à convaincre les partenaires ou les instances décisionnaires.
- › L'obtention de financement reste une variable essentielle pour les étapes de mise en œuvre, de préparation et de gestion du changement afin de réaliser les projets par la suite.



Accélérateur à idées  
Crédit photo : Hugues Bouchard

# RETOMBÉES ET APPRENTISSAGES



# RETOMBÉES ET APPRENTISSAGES

## 7.1 Principales retombées

### NOUVEAUX PRINCIPES D'ACTION

- › **Mouvement collectif** : réactivation et élargissement d'un mouvement collectif proactif et engagé envers des espaces de création abordables et pérennes à Montréal.
- › **Émergence d'idées** : émergence et accélération de 10 idées de projets – diversifiées et complémentaires – contribuant à la création d'espaces de création abordables et durables à Montréal.
- › **Diversité des acteurs et actrices** : engagement actif d'une diversité d'acteurs de l'écosystème de soutien dans l'élaboration de solutions novatrices autour des enjeux liés aux espaces de création.
- › **Collaboration** : renforcement de collaboration entre les promoteurs de projets et des personnes clés de l'écosystème.
- › **Gestion des risques** : réduction des risques réels et perçus autour des idées de projet, inhérents au processus d'innovation, par la mise en réseau des équipes de projet avec des personnes détenant des informations, des expertises et des leviers dans l'écosystème de soutien.
- › **Idées novatrices** : acceptabilité et crédibilité des idées de projets novatrices auprès de protagonistes clés de l'écosystème.

- › **Leadership** : leadership du Conseil des arts de Montréal dans le déploiement d'une action structurante dans un secteur d'activité névralgique pour le milieu culturel, facilité par sa légitimité à soutenir le milieu artistique, ses connexions avec les partenaires des trois paliers de gouvernement (municipal, provincial, fédéral) et son agilité organisationnelle.

### NOUVELLES CONNAISSANCES

- › **Partage** : création de différents espaces de partage de connaissance et de meilleures pratiques, autour des espaces de création pérennes et abordables.
- › **Mobilisation** : autour des trois enjeux prioritaires entourant les espaces de création et meilleure compréhension collective des causes sous-jacentes et des conséquences de ces enjeux.
- › **Compréhension de l'écosystème** : meilleure compréhension collective des systèmes en jeu et de l'écosystème dans lequel les projets tentent de s'ancrer.
- › **Savoirs en innovation** : génération de nouveaux savoirs dans la mise en œuvre de laboratoires d'innovation entre différentes villes du Canada.

### NOUVELLES COMPÉTENCES

- › **Pratique collective** : expérimentation d'une approche d'innovation pour trouver des solutions structurantes aux enjeux, ancrées dans la réalité et les besoins de la Ville, et misant sur la collaboration et le design centré sur l'humain.

- › **Rassemblement des équipes** : rassemblement et mise en commun des forces vives (expertises, expériences, leviers) d'une diversité d'acteurs et actrices montréalais·e·s provenant de différents secteurs d'activité et ayant des responsabilités professionnelles différentes.
- › **Nouvelles capacités** : développement de capacités en matière de conception de solutions, de collaboration intersectorielle et de gestion de projet.
- › **Partage d'expériences et de savoirs** : alignement sur d'autres initiatives canadiennes mettant en place des processus d'innovation pour soutenir le milieu culturel.
- › **Mobilisation postlaboratoire** : La participation au laboratoire a donné un cadre légitimant la recherche de solutions, cadre qui se termine à la suite des rencontres de suivi. Il apparaît donc intéressant de réfléchir, en cours de laboratoire, aux perspectives de soutien et d'accompagnement après la fin du laboratoire et de les prévoir.
- › **Occasions de collaborations** : Le dispositif du laboratoire a permis autant des collaborations à moyen ou à long terme (comité de pilotage, partenaires financiers) que des collaborations plus ponctuelles dans le cadre de l'Accélérateur.
- › **Problématiques communes** : Certaines initiatives identifiées se sont avérées également des opportunités discutées dans d'autres secteurs, telle la création d'une société immobilière qui développe et gère des bâtiments pour OBNL.

## 7.2 Apprentissages

Au-delà des apprentissages spécifiques du comité de pilotage sur la tenue d'un laboratoire d'innovation pour les espaces de création, des apprentissages communs à l'écosystème culturel et de soutien au milieu culturel sont à souligner.

### **Mise à jour de pistes de solutions structurantes et poursuite de l'exploration autour de nouvelles pistes de solution**

L'un des objectifs du laboratoire était de construire à partir des initiatives précédentes. L'atelier d'idéation a ainsi permis de procéder à une mise à jour collective des éléments structurants manquants pour soutenir les espaces de création (voir la partie 4.4 Constats collectifs).

Certaines idées émises au cours de l'atelier font toujours l'objet d'un consensus par les participants et participantes, notamment :

- › création de nouveaux outils financiers accessible au secteur (fonds de prévoyance, fonds d'investissement dédié, etc.);
- › révision des règlements municipaux et lois provinciales nuisant aux espaces de création ou favorisant leur pérennité.

### **S'offrir du temps pour innover collectivement**

Innover est un processus qui requiert du temps. Cette ressource est essentielle tout d'abord pour le comité de coordination et pour les collaborateur·rice·s qui doivent s'approprier collectivement une démarche invitant à revisiter nos façons de faire et d'agir ensemble. Il faut prévoir du temps pour l'appropriation interne de nouveaux mécanismes de travail, l'élaboration d'outils de communication clairs destinés aux collaborateurs ainsi que la mise en place d'espaces leur permettant de s'approprier à leur tour ce type de démarche.

Le succès d'un laboratoire d'innovation repose en grande partie sur les personnes qui y participent et leur diversité. Apprendre à se connaître et tisser des liens structurants entre protagonistes de l'écosystème est également un processus qui se fait sur la durée. Cela nécessite du temps pour des ressources qui développent ou maintiennent les liens avec ces différents acteur·rice·s ainsi que différents moments de rencontres.

Le temps est également une ressource essentielle pour les équipes qui développent une idée toute neuve d'un projet viable et structurant pour l'écosystème. Ce temps est nécessaire au processus de création, à la transformation des idées avec d'autres, à l'expérimentation, à l'assimilation des apprentissages et à leur réinvestissement, à l'échange d'idées audacieuses auprès de partenaires clés, etc.

Enfin, pour plusieurs équipes, bénéficier de différents moments de rencontres sur une période donnée a été un catalyseur pour l'avancement de leur projet. En effet, ces projets naissants et novateurs n'étant pas soumis à des échéanciers déterminés par un financement ou un plan d'action, ces rencontres ont eu un effet structurant en les amenant à définir leurs objectifs à court et à moyen terme, à planifier des rencontres en équipe, à cibler les partenariats à développer et à se doter d'un plan pour leurs prochaines étapes.

### **Mettre en place des espaces propices à l'émergence de l'intelligence collective**

Un laboratoire d'innovation ne vise pas à produire des résultats prédéterminés, mais à créer des espaces d'où peut émerger l'innovation. Ces espaces doivent favoriser la collaboration entre des partenaires provenant de différents horizons et secteurs d'activité. Ils doivent également être favorables à la cocréation et à l'expérimentation rapide. Les espaces virtuels et physiques doivent donc être pensés en conséquence.

Faire autrement ensemble nécessite également de prendre soin de l'espace « humain », en instaurant un climat sécuritaire où tous et toutes peuvent s'exprimer en confiance, prendre des risques, se remettre en question, s'ouvrir aux nouvelles idées et sortir des sentiers tracés.

L'organisation d'une table ronde, l'invitation d'experts de différents secteurs et le regroupement d'acteurs et d'actrices du milieu ont permis des échanges et des apprentissages à différents niveaux. Les fonctionnaires ont pu mieux saisir la réalité des artistes, des responsables d'organismes identifier des personnes-ressources en urbanisme ou en économie sociale par exemple. Cette sensibilité aux différentes réalités a été favorable à la recherche de solutions gagnantes pour toutes les parties.

### **Clarifier la diversité d'opportunités de contribution**

Le laboratoire d'innovation est un processus ouvert d'une durée de 12 mois s'appuyant sur la participation active d'une diversité de personnes de l'écosystème. Ce type de démarche propose différentes opportunités de contribution, en cohérence avec leurs compétences, intérêts, disponibilités et leviers (p. ex. : être un-e complice, une équipe de projet ou un-e partenaire facilitant la circulation d'informations; participer à l'atelier d'idéation et/ou à l'Accélérateur; etc.). Un laboratoire d'innovation se distingue ainsi d'une démarche de concertation où tous et toutes se réunissent à chaque activité et événement.

Pour mobiliser et engager à fond ces personnes en fonction de leurs intérêts et capacités, le comité de coordination doit communiquer clairement les différentes opportunités et ce qui les distingue les unes des autres. Les invitations à participer à l'un ou l'autre de ces espaces doivent ainsi clairement faire part du public ciblé, des intentions de la rencontre ou de l'événement, ainsi que des rôles et responsabilités des participants et participantes. Des invitations personnalisées sont également parfois nécessaires pour engager des parties prenantes qui pourraient, de prime abord, ne pas comprendre pourquoi elles sont invitées à participer.

### **Nécessité de déployer des mobilisations spécifiques auprès de communautés non représentées au cours de la démarche**

Certains sujets ou certaines réalités vécues par les artistes n'ont pu être abordés dans les discussions du laboratoire. Nous notons ainsi l'absence de représentation d'artistes autochtones et la faible participation de personnes anglophones. Il apparaît ainsi qu'il est particulièrement important de faire des efforts particuliers en amont afin d'assurer une mobilisation effective des personnes provenant des milieux sous-représentés dans l'espace public afin d'assurer le caractère inclusif de la démarche.

# CONCLUSION :

PROSPECTIVES EN  
MATIÈRE DE SOUTIEN AUX  
ESPACES DE CRÉATION  
MONTRÉALAIS

# CONCLUSION : PROSPECTIVES EN MATIÈRE DE SOUTIEN AUX ESPACES DE CRÉATION MONTRÉALAIS

Le processus du laboratoire Espaces de création montréalais a permis de mettre à jour l'état des lieux dressé dans le cadre de la mobilisation du milieu en 2018. Il a également été témoin de l'aggravation des conditions socioéconomiques des artistes et autres parties prenantes de l'écosystème artistique, une intensification des difficultés financières des organismes culturels et de marges de manœuvre de plus en plus réduites pour les institutions qui les soutiennent.

L'abordabilité des espaces de création demeure ainsi un levier nécessaire pour soutenir la vitalité culturelle de la métropole, et **plusieurs pistes émergent, en lien direct avec le laboratoire.**

## Partager les initiatives sectorielles en matière d'espaces commerciaux abordables

Plusieurs initiatives des secteurs culturels et communautaires semblent se développer en silo alors qu'il paraît évident qu'elles bénéficieraient à l'ensemble de ces communautés.

### Pistes d'action

- › Partage de résultats d'analyse de faisabilité effectuée pour le milieu communautaire
- › Documentation des initiatives lancées par les services municipaux relatifs à ces secteurs d'activité (développement économique, développement social, service de la culture, etc.).

## Prolonger la démarche d'approfondissement des expertises en matière de soutien aux espaces de création

Les différentes étapes du laboratoire n'ont pas permis de traiter en détail les trois axes de travail (financement – lieux – expertise).

### Piste d'actions

- › Prévoir des études diagnostiques plus précises afin de mieux comprendre ces enjeux ou organiser des ateliers de réflexion thématique favorisant l'émergence de solutions qui n'ont pas été explorées dans le cadre de l'Accélérateur.

## Suivre les développements dans l'écosystème

La démarche et ses apprentissages sont construits et partagés avec l'ensemble de l'écosystème culturel, notamment avec des partenaires de premier plan en matière de soutien aux espaces de création :

- › Patrimoine canadien (Fonds du Canada pour les espaces culturels)
- › la Ville de Montréal (Politique de développement culturel, Programme de soutiens financiers)
- › le Conseil des arts de l'Ontario et la Fondation Metcalf (étude sur les opportunités d'investissement dans les arts).

### Piste d'action

- › Documenter les suivis du laboratoire dans l'écosystème.

## Poursuivre les partages d'expertises pancanadiens

Les interactions en parallèle de l'élaboration des quatre laboratoires canadiens ont témoigné de la pertinence de créer les occasions d'échanges de pratiques, notamment :

- › rencontres d'échanges en visioconférence avec les équipes de tous les laboratoires canadiens
- › panel sur les espaces culturels avec The Ontario College of Art and Design University (OCAD U), Cultural Spaces un Practice : Re-thinking policy and imagining future uses.

Le panel sur les laboratoires d'innovation pour les espaces de création, qui se tiendra à l'occasion du Creative City Summit en octobre 2024, offrira une occasion précieuse d'échanges en personne entre porteurs de projets et professionnel·le·s participant à la conférence.

### Piste d'action

- › Créer une cellule formelle de documentation et de soutien au déploiement des expertises et actions de soutien aux espaces de création à l'échelle canadienne.

## Changements importants au sein du milieu culturel

Le contexte socioéconomique a profondément évolué depuis les premières conversations sur la mise en place de laboratoires d'innovation pour les espaces de création à une échelle pancanadienne. L'ensemble du milieu des arts et de la culture est affecté par l'inflation, les transformations numériques, le développement de l'intelligence artificielle, d'une part ; et le contexte immobilier rend également de plus en plus difficile de mettre sur pied des projets abordables, d'autre part. Une initiative comme le laboratoire s'avère donc d'autant plus nécessaire à ce moment critique.·s participant à la conférence.

### Piste d'action

- › Formaliser certains échanges ayant pris naissance en cours de laboratoire
- › Identification d'une personne ou d'une organisation porteuse, qui sera responsable des suites du laboratoire.

# ANNEXES

<b>A</b>	<b>LABORATOIRE D'INNOVATION POUR LES ESPACES DE CRÉATION - ATELIER D'IDÉATION</b> .....	58
<b>B</b>	<b><u>PROFIL STATISTIQUE DES ARTISTES MONTRÉALAIS·E·S</u></b> (Hyperlien)	
<b>C</b>	<b>DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE D'IDÉATION</b> ....	59
<b>D</b>	<b>PERSONAS</b> .....	60
<b>E</b>	<b><u>APPEL À IDÉES (ACCÉLÉRATEUR)</u></b> (Hyperlien)	
<b>F</b>	<b>DÉROULEMENT DE LA RETRAITE DE COCRÉATION</b> .....	63
<b>G</b>	<b><u>RAPPORT DE LA TABLE RONDE "CULTURAL SPACES IN PRACTICE: RE-THINKING POLICY &amp; IMAGINING FUTURE USES"</u></b> (Hyperlien)	

# A Laboratoire d'innovation pour les espaces de création – Atelier d'idéation



## C Déroulement de la journée d'idéation

### ATELIER D'IDÉATION - PROGRAMMATION

8 h30	Accueil
9 h05	<b>Mots de bienvenue</b> Intentions Déroulement de l'atelier
9 h30	Activité d'ouverture
9 h45	<b>ENJEUX PRIORITAIRES : Présentation à l'aide de persona</b> <b>PANEL d'experts de vécus et de thématique</b>
10 h45	Pause
11 h	<b>Atelier 1</b> Exploration des enjeux prioritaires et de la réalité des persona
12 h15	Dîner
13 h30	<b>Atelier 2</b> Explorer les <b>CHANGEMENTS SOUHAITÉS</b> en lien avec les enjeux prioritaires et les <b>PISTES</b> pour s'y rendre
14 h30	Pause
14 h45	<b>Atelier 3</b> Identifier les <b>CONDITIONS CLÉS</b> pour favoriser la mise en place de solutions novatrices
15 h45	<b>Prochaines étapes</b> <b>LANCEMENT</b> de l'appel à idées vers l'Accélérateur de 2 jours

## D Personas



Je rêve d'avoir mon premier local!

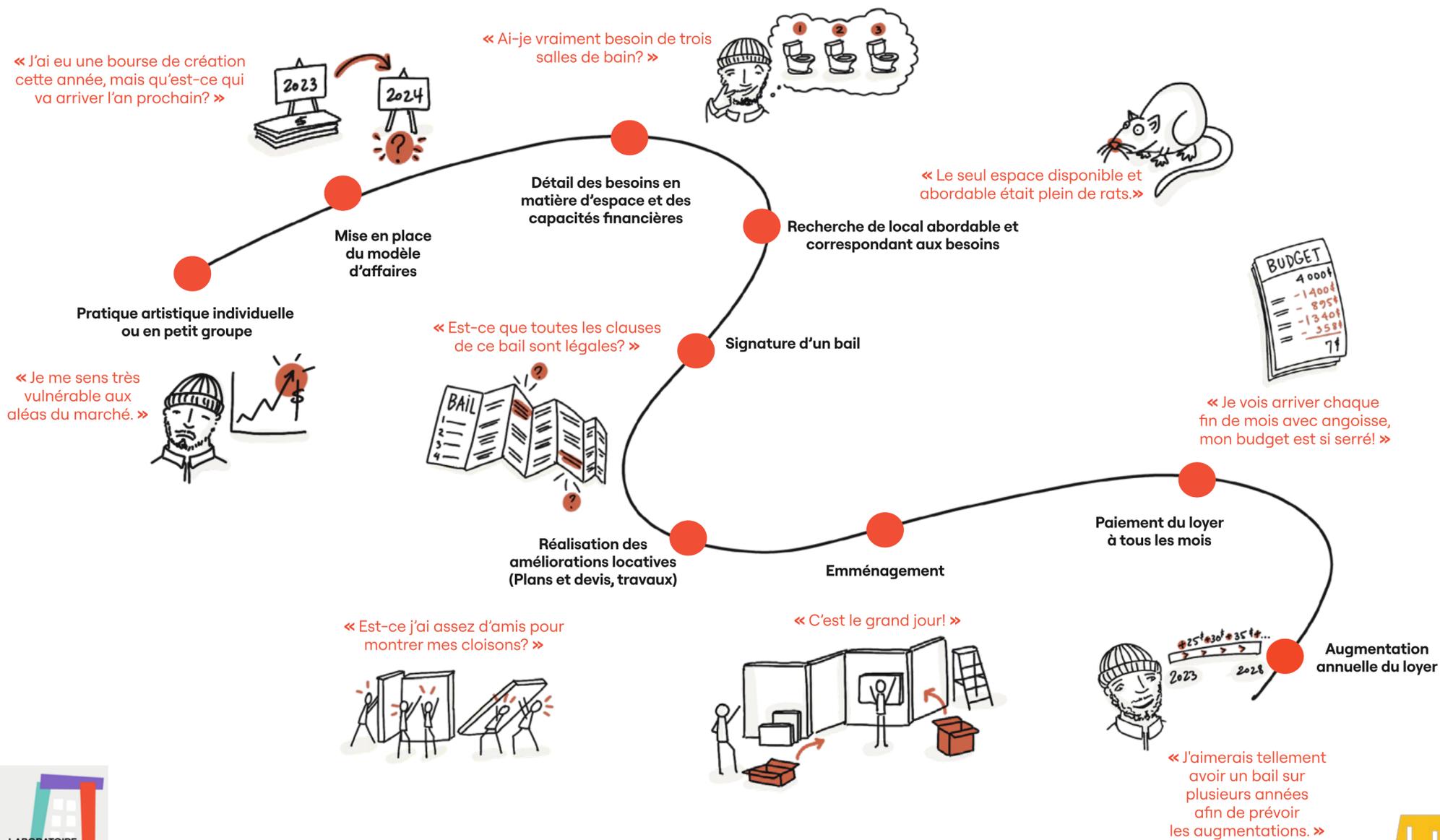
J'aspire à trouver un endroit propice à la création.

idées-opportunités pour Thomas

### THOMAS, 25 ans

Artiste et administrateur d'un organisme locataire

« Nous sommes tous des artistes en début de carrière et nous n'avons pas la capacité ou l'intérêt d'être propriétaires »



## D Personnas



On va créer une communauté d'entraide qui nous ressemble!

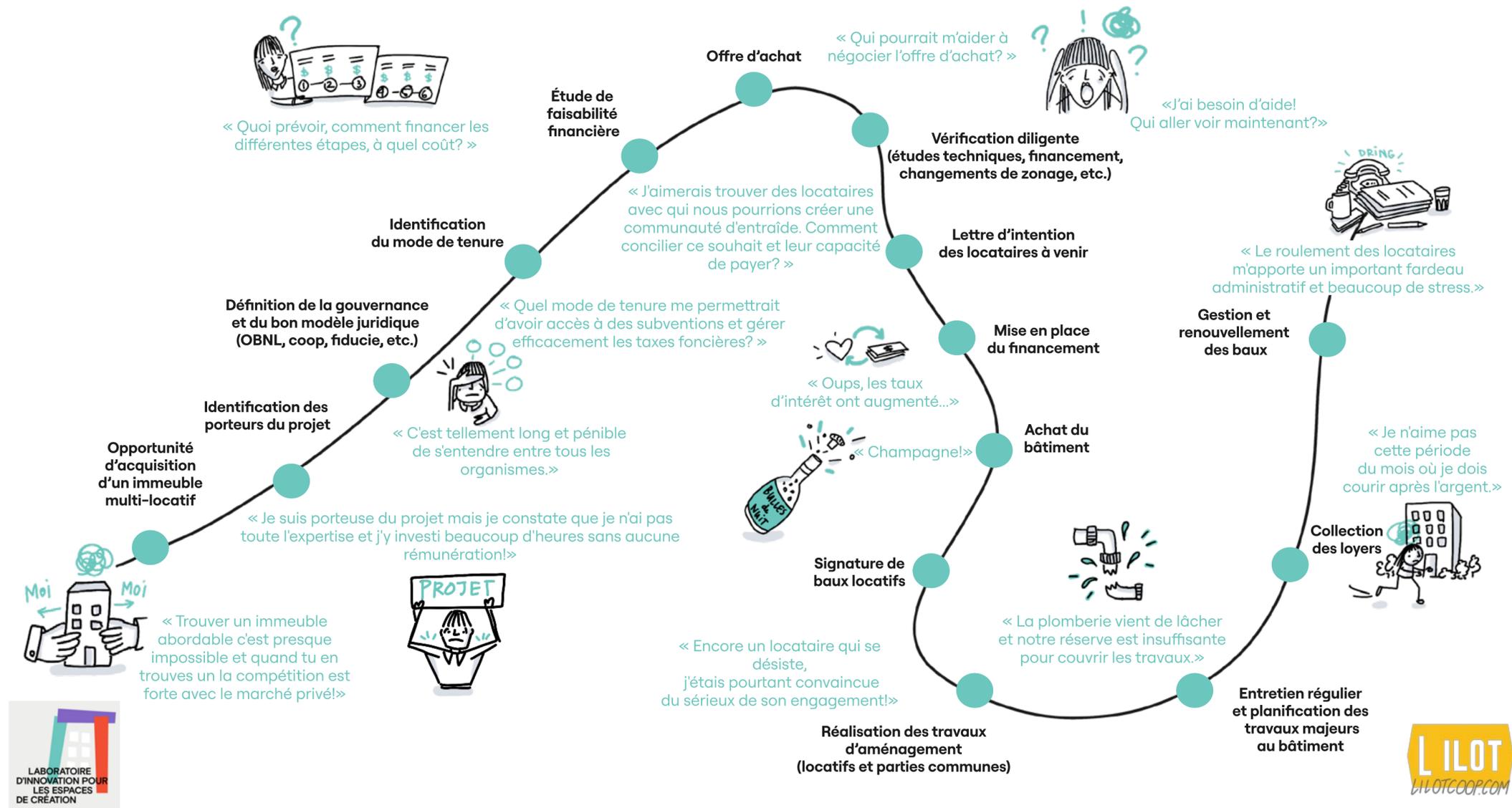
Ce sera un lieu permanent pour les artistes.

idées-opportunités pour Julia

### JULIA, 32 ans

Artiste et membre d'un organisme qui souhaite revitaliser un immeuble multi-locatif pour en faire des ateliers d'artistes

« Nous sommes plusieurs organismes dans ce projet qui comprends des travaux majeurs et nécessite une expertise en gestion immobilière, ce sera beaucoup de défis à relever! »



## D Personas



J'aspire à nous établir pour de bon, dans un espace qui est adapté.

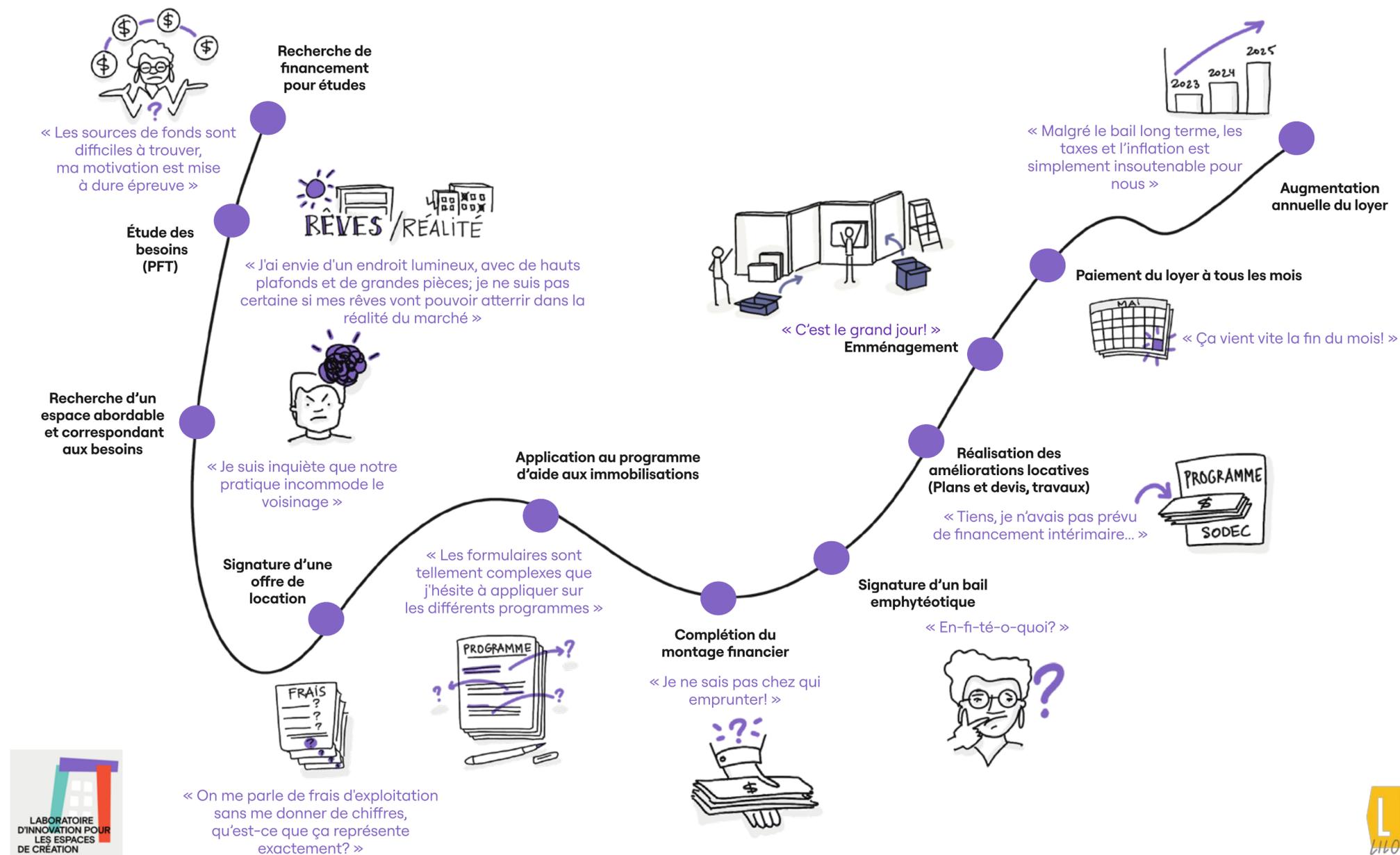
Avoir un lieu qui permet la croissance et plusieurs usages tel que l'accueil du public, l'exposition, l'expérimentation, etc..

idées-opportunités pour Alix

### ALIX, 45 ans

Directrice d'un organisme soutenu au CALQ

« Après plusieurs années nous avons enfin complété le processus de reconnaissance pour accéder au soutien aux opérations du CALQ »



## C Déroulement de la retraite de cocréation

### ACCÉLÉRATEUR À IDÉES - PROGRAMMATION

28 février 2024 - 9 h à 16 h 30

8 h 30	Accueil	
9 h 05	Mots de bienvenue Présentation du déroulement de l'Accélérateur	Atrium
PHASE DE DIVERGENCE		
9 h 30	Activité d'ouverture	Atrium
9 h 40	Session de travail 1	Atrium
10 h 30	Pause	
10 h 45	Atelier On se découvre	Atrium
11 h 30	Session de travail 2	Atrium
12 h 00	Dîner	Studio de Musique
13 h	Atelier Activer les forces de notre équipe	Atrium
PHASE D'ÉMERGENCE		
13 h 30	Session de travail 3	Atrium
15 h 30	Atelier Propulsion collective	Salle Multifonctionnelle
16 h 20	Clôture de la journée	Atrium

29 février 2024 - 9 h à 16 h

8 h 30	Accueil	
9 h 05	Démarrage de la journée	Atrium
9 h 15	Atelier S'engager à expérimenter	Atrium
9 h 45	Session de travail 4	Atrium
11 h	Pause	
11 h 30	Session de travail 5	Atrium
12 h 00	Dîner	Studio de Musique
PHASE DE CONVERGENCE		
13 h	Atelier Partager votre idée pour mobiliser	Atrium
13 h 10	Session de travail 6	Atrium
13 h 40	Présentations Atelier en mode « Pitch d'idée de projet »	Salle Multifonctionnelle
15 h	Pause	
15 h 15	Session de travail 7	Atrium
15 h 35	Prochains pas et Clôture	Atrium

## **Remerciements**

Le Conseil des arts de Montréal remercie les parties prenantes du laboratoire d'innovation pour leur disponibilité et leur collaboration tout au long de la démarche.

## **Date de publication**

Septembre 2024

## **Autrices**

Julie Favreau, Fi3

Marie-Ève Morin, L'ILOT Coop

Marilyn Manceau, L'ILOT Coop

Mélanie Courtois, Mco Atelier

## **Contributions**

Julien Valmary, directeur du soutien et de la philanthropie, Conseil des arts de Montréal

Marie-Odile Melançon, cheffe de division – Soutien au développement culturel, Ville de Montréal

Jozef Fleury-Berthiaume, conseiller en planification – industries culturelles et créatives, Ville de Montréal

Et toutes les équipes ayant participé à l'Accélérateur