

Imaginer ensemble la mutualisation en loisir culturel

Rapport synthèse
du déploiement de la Phase 1

Juillet 2024

Table des matières

Survol du mandat —	3
Phase de recherche et de diagnostic —	4
Méthodologie de collecte	5
Profil des organismes mobilisés	6
Besoins et opportunités dégagées	7
Phase d'idéation —	13
Méthodologie de co-conception	14
Atelier collectif pour développer les opportunités	15
Les résultats	18

Survол du mandat

De janvier à juin 2024, ohisse est allé à la rencontre d'organismes en loisir culturel opérant sur le territoire montréalais afin développer une proposition de projet de mutualisation. Le projet, mandaté par Sport et Loisir de l'île de Montréal et réalisé en collaboration avec le Service de la culture de la Ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), s'est déployé en 2 phases. La méthodologie, les données et les résultats de chacune des phases de travail sont synthétisés dans ce document.

La démarche a été suivie par un comité de pilotage, composé des partenaires suivants : Santiago Risso (SLIM), Annick Rocheleau (SLIM), Julie Fournier (MCC), Sabeur Kebaier (Ville de Montréal) et Marie-Ève Courchesne (Ville de Montréal).

Phase de recherche et de diagnostic (mars-avril 2024)

Aller à la rencontre d'organismes pour identifier les besoins actuels qui pourraient être adressés par une initiative de mutualisation et valider l'intérêt à participer à ce genre d'initiative.

Phase d'idéation (mai-juin 2024)

La phase d'idéation s'est déclinée en différents moments d'analyse et d'exploration d'opportunités de projets de mutualisation dégagés lors de la phase de recherche et de diagnostic, notamment : une évaluation préliminaire des opportunités par le comité de pilotage et une séance d'idéation collective menée avec les organismes.



Phase de recherche et de diagnostic — Les besoins et opportunités relevées en lien avec la mutualisation

Cette section présente les activités déployées et les données récoltées dans le cadre de la phase de recherche et de diagnostic, menée au courant du printemps 2024.

Méthodologie de collecte

Au courant du printemps 2024, ohisse est allé à la rencontre d'organismes opérant sur le territoire montréalais afin de connaître les besoins et les intérêts en matière de mutualisation.

L'objectif de cette phase de travail était d'aller à la rencontre d'organismes pour identifier les besoins actuels qui pourraient être adressés par une initiative de mutualisation et valider l'intérêt à participer à ce genre d'initiative.

La constitution d'un bassin d'organismes

En collaboration avec le comité de pilotage, ohisse a constitué un premier bassin d'organismes à rejoindre.

Les organismes ciblés étaient ceux qui étaient le plus à même d'informer sur les besoins du milieu et les initiatives en cours, qui étaient susceptibles de vouloir s'engager dans la conception et la mise en oeuvre d'un projet de mutualisation et qui pourraient exercer un leadership positif sur le milieu en matière de mobilisation des pairs et d'adhésion au projet.

Sur l'ensemble des organismes identifiés par le comité de pilotage, certains ont été ciblés pour participer à des entretiens semi-dirigés, d'autres pour répondre à un sondage de collecte des besoins et finalement, un bassin d'organisme a été identifié comme pouvant faire du référencement. Cette hiérarchisation s'est faite sur la base du niveau de connaissance du comité de pilotage des activités des organismes et du rôle de ceux-ci dans l'écosystème.

Les entretiens semi-dirigés

Des approches personnalisées ont été effectuées auprès de 11 organismes ciblés pour mener des entretiens en profondeur sur la nature des besoins. De ces 11 organismes, 8 ont répondu à l'appel. Les organismes rencontrés dans le cadre des entretiens sont les suivants :

1. Centre communautaire Radisson
2. Centre Culturel Georges-Vanier
3. Cirque Hors Piste
4. Ganymède
5. Jeunes Musiciens du Monde
6. Orchestre Leonardo Da Vinci
7. Prima Danse
8. Théâtre Aphasique

La diffusion du sondage

Un sondage a été transmis à 9 organismes additionnels pour récolter des données supplémentaires. 8 des 9 organismes ont répondu à l'appel.

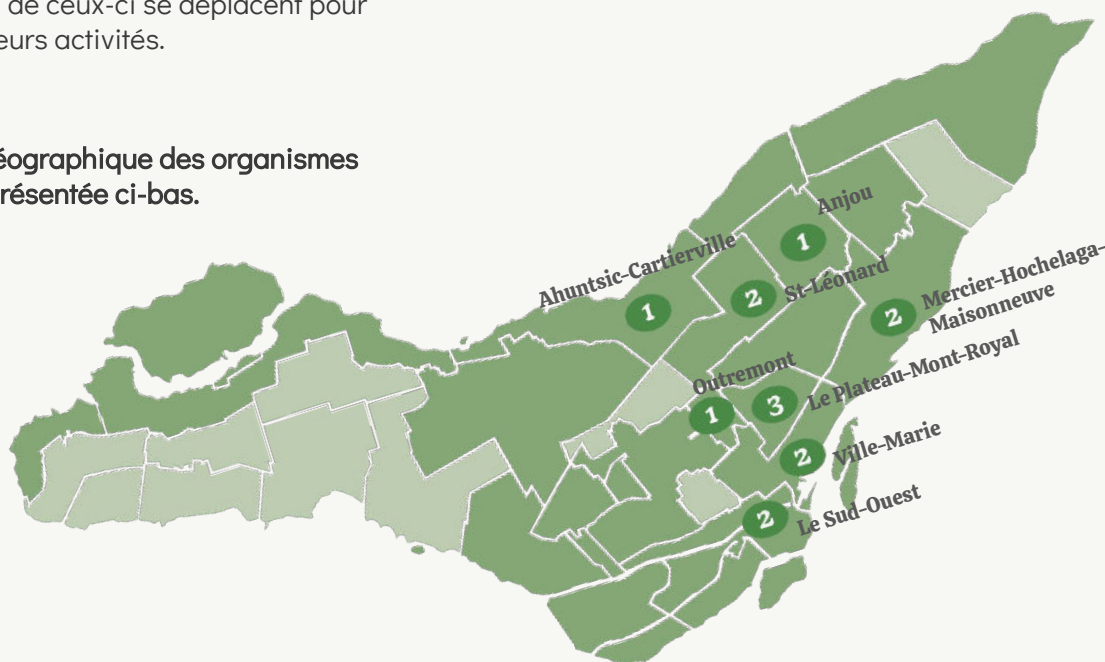
1. Casteliers
2. Centre d'intégration à la vie active (Civa)
3. Forum jeunesse St-Michel
4. L'Archipel de l'avenir
5. Musique à l'Unisson
6. Oxy-Jeunes
7. EspaceTrad (SPDTQ)
8. Fédération du théâtre amateur québécois (FQTA)

Profil des organismes mobilisés

Voici quelques faits saillants concernant le **profil des organismes** mobilisés dans le cadre de la phase de recherche et diagnostic.

- L'ensemble des disciplines artistiques sont représentées par les organismes rencontrés, à l'exception de la création et de la performance littéraires.
- La musique/choral, les arts visuels et la danse sont les trois disciplines les plus pratiquées et/ou promues.
- La moitié des organismes rejoints occupent un bâtiment dans lequel se déploient leurs activités (et l'accueil de leurs publics).
- L'autre moitié possède des bureaux administratifs, et se déplace pour tenir les activités, dans différents milieux.
- L'ensemble des arrondissements montréalais sont desservis par les organismes rencontrés, puisque la moitié de ceux-ci se déplacent pour tenir leurs activités.
- Il y a une concentration d'activité dans Ahuntsic-Cartierville, Villeray-St-Michel-Parc-Extension et Mercier-Hochelaga-Maisonneuve.
- L'ensemble des publics sont rejoints par les organismes rencontrés, à l'exception des communautés autochtones.
- Les adultes (30-64 ans), les jeunes adultes (18-30 ans) et les adolescents et adolescentes sont les publics les plus majoritairement rejoints par les organismes.
- 5 organismes s'adressent à des publics vulnérables ou marginalisés.

La répartition géographique des organismes rencontrés est présentée ci-bas.



Interprétation des données – Besoins en termes d'espaces

43 % des organismes rejoins ont identifié les « espaces » comme étant leur premier choix en matière d'intérêt pour la mutualisation.

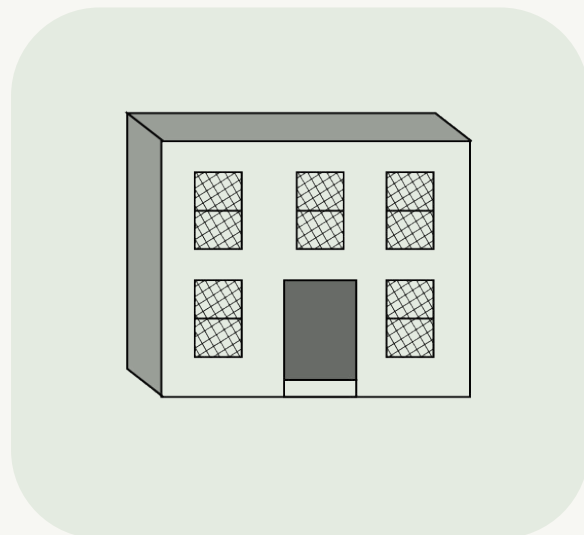
Parmi ces organismes, on retrouve à la fois des organismes qui accueillent des activités en leurs lieux (50%) et des organismes qui se déplacent pour tenir leurs activités (50%). L'intérêt pour les espaces est relatif à la fois à une volonté de maximiser l'utilisation d'espaces existants et à la nécessité de trouver des locaux adaptés à des activités et à des publics précis.

Les besoins en termes d'espaces varient selon les profils d'organismes :

Organismes qui ont une certaine sécurité liée à l'occupation de bâtiments

La spécificité des besoins exprimés :

- Les organismes qui possèdent des locaux souhaitent maximiser l'utilisation des espaces.
- La location fait souvent partie du modèle d'affaires et doit donc être considérée dans le modèle de mutualisation.
- L'utilisation des espaces est contrainte par différents paramètres liés à l'entente de location (ex. spécificités des pratiques accueillies, heures d'ouverture, etc.)



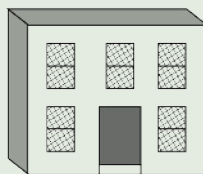
Organismes qui sont à la recherche d'espaces (ex. répétition)

La spécificité des besoins exprimés :

- Les principaux enjeux sont liés aux coûts de location et à la stabilité de la location
- Les organismes ont parfois de la difficulté à trouver des locaux ayant les spécificités techniques recherchées (ex. acoustique).
- Plusieurs difficultés rencontrées sont liées aux besoins d'entreposage ; les organismes qui utilisent de l'équipement ne peuvent pas se déplacer aussi aisément d'un local à l'autre.
- Les locaux doivent minimalement être accessibles en transport en commun. Il est aussi nécessaire de considérer les spécificités d'accès liés à certains publics (ex. accessibilité universelle).

Opportunités dégagées –

Sur la base des besoins et volontés exprimés
différentes opportunités de projets de mutualisation
émergent :



Je souhaite maximiser l'utilisation des espaces que j'occupe.

Nous aimerions faire profiter nos locaux à d'autres organismes ayant des missions similaires. La location d'espaces fait partie de notre modèle d'affaires.

Notre bâtiment est bien exploité, mais il y aurait certainement une opportunité de l'exploiter davantage. Les activités doivent cependant être connexes à l'art du Cirque - c'est dans notre entente avec l'arrondissement !

Nous avons une expertise dans les pratiques culturelles et nous pouvons partager nos espaces

Un projet de partage d'espaces de répétition ou de diffusion.

Je suis à la recherche d'espaces pour soutenir le fonctionnement de mon organisme.

Nos bureaux étant situés dans un centre communautaire, nos espaces sont limités tant pour loger des équipements que par l'absence de locaux adaptés.

Nous sous-louons des locaux dans Hochelaga, mais l'espace est limité. Nous devons souvent aller dans des cafés pour des plus grosses réunions.

Un projet de partage d'espaces de bureau ou d'entreposage.

Je suis à la recherche d'espaces ou milieux qui voudraient accueillir mes activités.

Nous sommes à la recherche d'espace de répétition à des taux préférentiels - les églises sont des bons espaces pour nous !

Nous avons toujours besoin de locaux pour répéter ou jouer.

Nous sommes toujours à la recherche de nouveaux espaces où nous pouvons donner des ateliers ou développer des projets.

Nous avons un besoin pour des salles de spectacles dans Villeray ou encore des salles de cours.

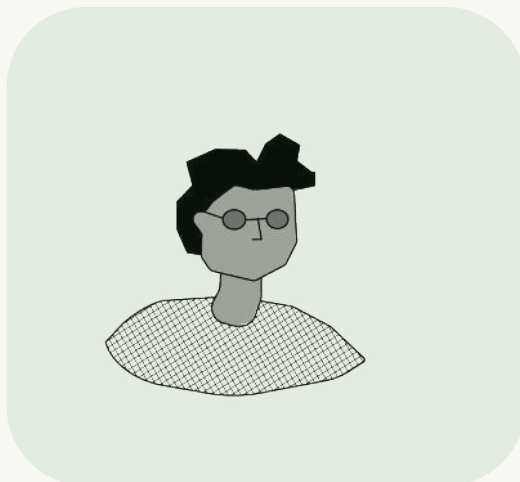
Un projet de mise en lien entre organismes et milieux qui souhaitent accueillir des activités en loisir culturel.

Mutualiser un espace de répétition ou de diffusion

Interprétation des données – Besoins en termes d'employés et de bénévoles

28% des organismes rejoints ont identifié les « employés et bénévoles » comme premier choix en matière d'intérêt pour la mutualisation.

Parmi l'ensemble de ces organismes, on retrouve des organismes établis avec des équipes opérationnelles permanentes (63%) et des plus petits organismes avec des équipes opérationnelles restreintes ou bénévoles (37%).



Les besoins en termes d'employés varient selon la capacité opérationnelle des organismes :

Organismes qui ont une équipe opérationnelle pérenne :

- Les besoins en termes d'employés sont davantage liés à la réalisation des activités. La spécificité de certaines activités, à l'intersection du loisir culturel et de l'intervention sociale, demande une pluridisciplinarité des équipes et des expertises combinées souvent difficiles à trouver.
- Les organismes rencontrent des enjeux de pérennisation des emplois liés aux horaires variables et à la nature ponctuelle et contractuelle des besoins.
- Les organismes ont certains besoins liés à la diffusion et au rayonnement des activités qui, devant les besoins plus pressants, sont laissés de côté.

Organismes qui ont une équipe opérationnelle restreinte, opérant parfois sur une base bénévole :

- Enjeu de dépendance à la volonté d'implication des membres, du CA, des bénévoles, etc.
- Enjeu de surcharge de travail liée aux projets. Les organismes ont une capacité restreinte à s'engager dans de nouvelles initiatives ou de développer des partenariats.
- Grands besoins liés à la diffusion et au rayonnement des activités.
- Les ambitions liées au développement ne peuvent être rencontrées.

Opportunités dégagées –

Sur la base des besoins et volontés exprimés
différentes opportunités de projets de mutualisation
émergent :



Je suis à la recherche d'expertises nécessaires à la tenue de mes activités.

Nous cherchons une complémentarité d'expertises : Besoin de gens formés en théâtre, en médiation, mais aussi avec une expérience avec nos profils d'usagers (réadaptation).

Il faudrait développer une sorte de charte commune pour les intervenants et médiateurs, pour s'assurer d'un niveau de rémunération commun.

Notre plus gros besoin est de trouver des intervenants qualifiés.

Un projet de partage de ressources liées à l'animation d'activités en loisir culturel.

Un projet de mise à disposition d'expertises et de formations en lien avec la gestion administrative et la gouvernance des organismes.

Mutualiser des expertises ou des formations (ex.: admin, gouvernance, médiation)

Je suis à la recherche d'expertises nécessaires à la gestion et au développement de mon organisme.

Nous avons besoins d'expertises en communications pour faire rayonner nos activités !

Nous nous appuyons beaucoup sur les expertises de notre CA. Nous aimerions être capable de renouveler les formations des membres en matière de gouvernance.

Nous aimerions pouvoir nous faire connaître davantage. Des panneaux ? Des affiches ?

Nous aimerions être soutenus pour faire connaître et faire rayonner nos activités.

Nous avons besoins de soutien pour tout ce qui est rayonnement de nos activités. L'implication de l'ensemble des membres est bénévole.

Besoin de soutien notamment sur des sujets précis comme les communications.

Un projet de partage d'outils et de stratégies de communication pour le rayonnement des organismes et activités en loisir culturel.

Mutualiser le rayonnement des activités des organismes (ex.: partage d'outils et communications)

Besoins et intérêts – Projets ou événements

35% des organismes rejoints ont identifié « un projet précis ou un événement » comme premier choix en matière d'intérêt pour la mutualisation et 35% l'ont également identifié comme 3e choix.

Parmi les organismes qui l'ont sélectionné en 1er choix, la majorité accueille des activités en leurs lieux et aimerait collaborer pour l'utilisation des espaces, et pour faire rayonner les activités des organismes en loisir culturel et générer de nouveaux partenariats.

Les besoins sont liés au rayonnement et au développement de l'offre :

Les organismes souhaitent faire rayonner les activités liées du loisir culturel

La spécificité des besoins exprimés :

- Des organismes de type « centre des loisirs » ou « centre culturel » souhaitent faire rayonner les activités qu'ils accueillent et développer de nouveaux partenariats.
- Les organismes souhaitent faire valoir l'importance du loisir culturel auprès des bailleurs de fonds et des instances municipales.
- Les organismes souhaitent renforcer la collaboration interorganismes.



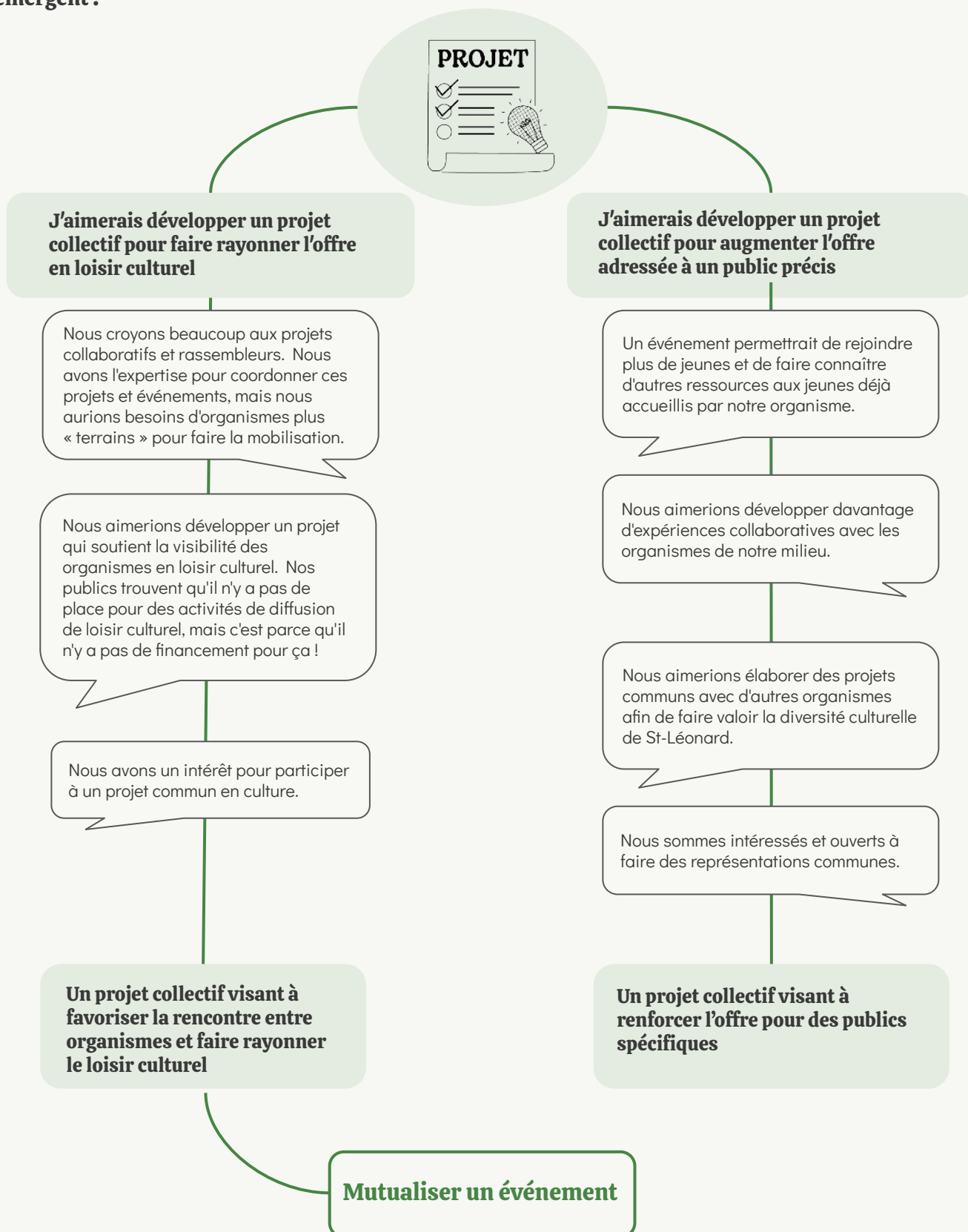
Les organismes souhaitent répondre aux besoins d'un public précis, en multipliant les projets existants

La spécificité des besoins exprimés :

- Une volonté exprimée de multiplier les initiatives portées par des organismes aux missions similaires ou complémentaires à l'intersection du loisir culturel et de l'intervention sociale ou du développement communautaire.
- Les organismes souhaitent rejoindre des publics plus vulnérables ou marginalisés par l'entremise d'une offre consolidée et bonifiée.
- Les organismes souhaitent faire des ponts avec d'autres secteurs (ex.: secteur communautaire).

Opportunités dégagées –

Sur la base des besoins et volontés exprimés
différentes opportunités de projets de mutualisation
émergent :



Phase d'idéation –

Co-concevoir deux opportunités de projets de mutualisation

Cette section présente les activités déployées et les résultats issus de la phase d'idéation, menée au début de l'été 2024.

Un atelier collectif pour développer les opportunités

Le 12 juin 2024, un bassin d'organismes en loisir culturel, des responsables du développement du loisir culturel en arrondissement et des artistes ont été invités à participer à une séance d'idéation collective au Centre Culturel Georges-Vanier.

L'atelier était d'une durée de 3h30 et divisé en différents moments de discussions collectives et travail en sous-groupe avec modération.



Voici de qui le groupe de travail était constitué :

Prima Danse, Centre Culturel Georges-Vanier, Service de la culture, Arrondissement de Verdun, Arrondissement Montréal-Nord, Centre Culturel Henri-Lemieux, Ganymède, L'Archipel de l'avenir, Jeunes musiciens du monde, Culture Montréal, Ruche d'Art du Plateau, PAAL Partageons le monde, Sport et Loisir de l'île de Montréal, ainsi que le ministère de la Culture et des Communications.

Partager des projets inspirants pour stimuler la réflexion

La matinée a débuté avec une discussion collective autour d'initiatives inspirantes en mutualisation, afin de stimuler une réflexion collective sur les possibilités (et défis d'un tel projet).

Mener des activités en sous-groupes pour esquisser les projets

Les participantes et participants ont par la suite été divisés en deux groupes de travail, autour des deux opportunités de projet. Voici comment les groupes ont été amenés à travailler en intelligence collective lors de cette journée :

Activité 1 — Idéation autour des opportunités
Quelle est la nature des projets envisagés ?

Activité 2 — Paramètres de projets
Quels sont les éléments concrets liés à la réalisation du projet ? (activités, publics, parties prenantes, temporalité, forme, etc.)

Activité 3 — Découpage du budget et des ressources
Quels sont les différents postes budgétaires envisagés ?

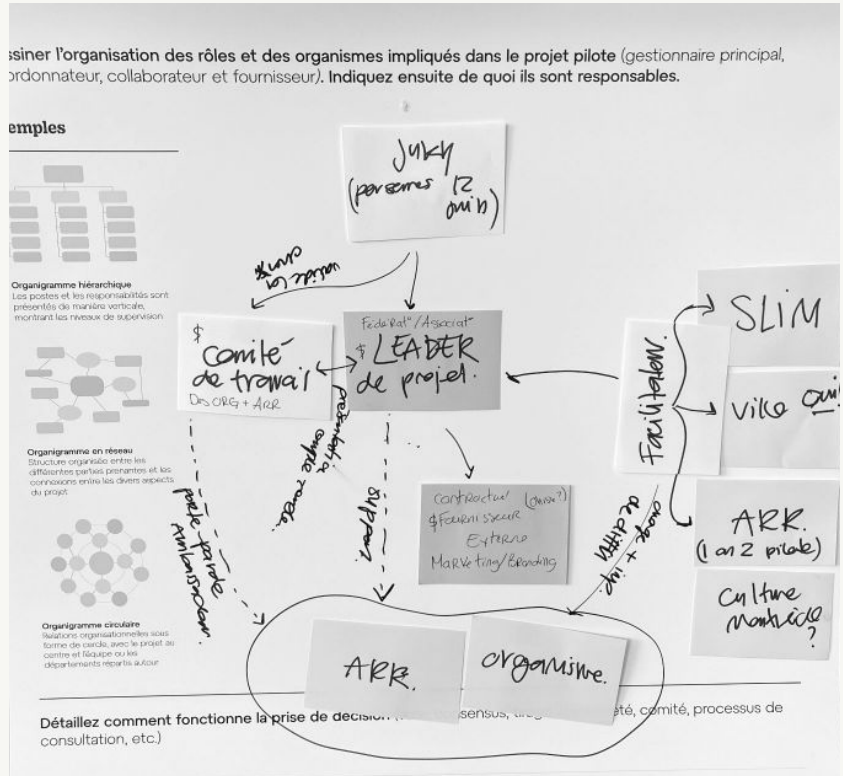
Activité 4 — Gouvernance du projet
Quelle est l'équipe projet idéale ? Quels sont les rôles et responsabilités envisagés ?

Faire un retour collectif pour présenter les projets imaginés

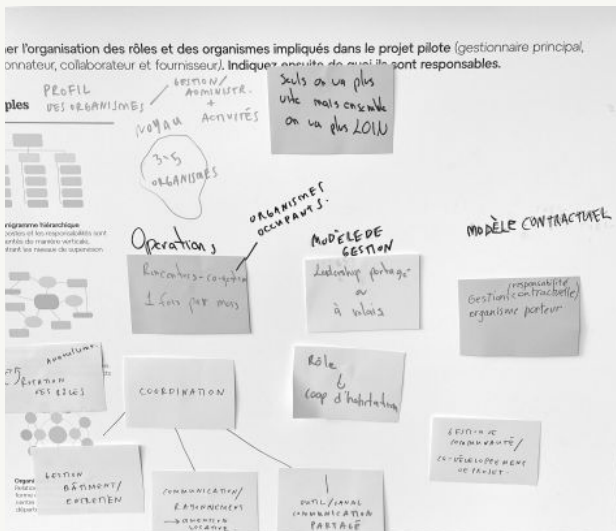
La matinée s'est terminée avec un partage collectif des projets développés par les participantes et participants.

Les ateliers en images

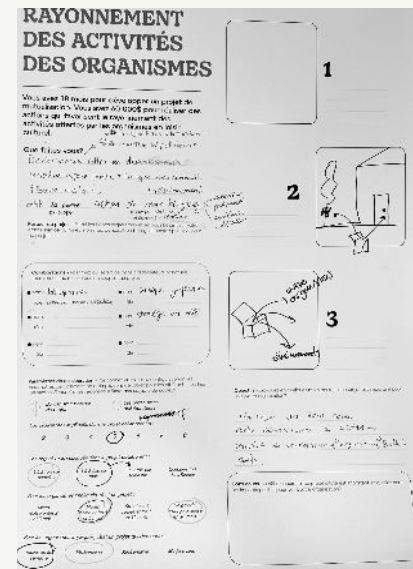
Les ateliers ont été soigneusement conçus pour assurer une représentativité du milieu et une diversité en termes de structure d'organismes, de points de vue et d'expériences, incluant différentes disciplines et personnes.



↑ Schématisation de la gouvernance envisagée par les participants et participantes pour le déploiement du projet pilote en rayonnement.



↑ Schématisation de la gouvernance envisagée par les participants et participantes pour la cogestion d'espaces partagés.



↑ Outil servant à effectuer le découpage du budget pour la réalisation du projet imaginé.

Les résultats

À l'issue de l'activité collective, l'équipe d'ohisse a fait un retour sur les discussions et les données colligées. Les prototypes de projets ont été restitués aux participants et participantes sous la forme d'un Retour d'expérience. Dans les grandes lignes, les deux projets esquissés par les groupes sont synthétisés ici :

1

Le projet pilote pour mutualiser le rayonnement des activités en loisir culturel imaginé par le groupe est...

une opportunité pour prendre place au coeur de l'espace public, dans le tissu urbain et lors d'événements, ainsi que sur les plateformes en ligne.

Le rayonnement ressemble à ...

Une boîte d'outils, adaptable et utilisable dans plusieurs contextes qui illustre, par une image de marque simple et reconnaissable, un réseau d'organismes en loisir culturel.

Parmi les impacts pressentis

- Décloisonner le loisir culturel auprès du public et des autres organismes
- Augmenter le référencement
- Mettre en place des actions de *marketing* à l'échelle d'un réseau
- Répond aux besoins d'expertises en termes de ressources en communication exprimées lors de la phase de recherche

2

Le projet pilote pour mutualiser un espace de diffusion ou de répétition, tel que vu par le groupe est...

une opportunité pour rendre accessible des espaces de répétition et de diffusion aux organismes en loisir culturel.

La gestion et l'animation du bâtiment ressemblent à...

Un comité de cogestion formé des organismes occupants pour l'administration et l'entretien des lieux. Les responsabilités sont partagées entre toutes et tous.

Parmi les impacts pressentis

- Développer un fort réseau d'organismes en loisir culturel qui gravitent autour d'un lieu phare
- Mettre à disposition différents espaces

Sur la base de l'ensemble de la Phase 1, l'équipe d'ohisse a produit un document de **Devis de projet pilote et recommandations** transmis parallèlement à cette synthèse.

Ce document présente la vision de l'atelier sur les suites du projet en émettant :

- Deux **devis de projets précis** pour les deux opportunités de projet pilote développées dans le cadre de la démarche. Ces devis sont alimentés par la perspective des organismes, et contiennent aussi des éléments de mise en oeuvre développés par ohisse.

Contact —

Projet réalisé grâce à la collaboration de Sport et Loisir de l'île de Montréal, du Service de la culture de la Ville de Montréal, du Ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Représenté par

Annick Rocheleau, chargée de projet en loisir culturel (SLIM)

Marie-Eve Courchesne, Commissaire à la culture - Loisir culturel et pratique artistique amateur (Ville de Montréal)

Sabeur Kebaier, conseiller en planification (Ville de Montréal)

Santiago Riso, conseiller en développement régional (SLIM)

Julie Fournier, conseillère en développement culturel (Ministère de la Culture et des Communications du Québec)

Organismes consultés

Centre communautaire Radisson, Centre Culturel Georges-Vanier, Cirque Hors Piste, Ganymède, Jeunes Musiciens du Monde, Orchestre Leonardo Da Vinci, Prima Danse, Théâtre Aphasique, Casteliers, Civa, Forum jeunesse St-Michel, L'Archipel de l'avenir, Musique à l'Unisson, Oxy-Jeunes, EspaceTrad (SPDTQ), Fédération du théâtre amateur québécois (FQTA), Arrondissement de Verdun, Arrondissement Montréal-Nord, Centre Culturel Henri-Lemieux, Culture Montréal, Ruche d'Art du Plateau, PAAL Partageons le monde.

Accompagnement à la phase 1

ohisse — atelier de design social

3980 Saint-Denis, local 302

Montréal, QC H2W 2M2

bonjour@ohisse.ca

Représenté par

Samuel Rancourt, designer associé

Pénélope Seguin, designer associée

Elora Vix, designer associée

Photographie

Vincent Dubé et Pénélope Seguin