

ARTS **BUILD** ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE



Mot de bienvenue et reconnaissance des territoires

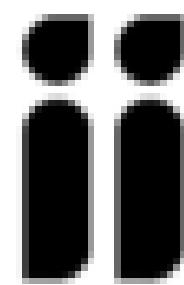


À propos d'Arts Build Ontario

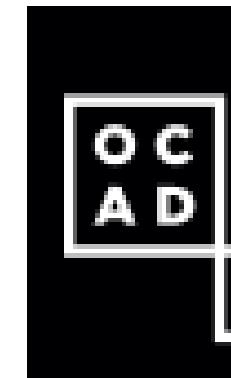
Nous sommes un organisme provincial de service aux arts qui fournit aux petites et moyennes entreprises des outils, de la formation et des conseils afin de les soutenir dans la gestion réussie d'espaces de création physiques et numériques.

Arts Build Ontario (ABO) travaille à repenser l'avenir des espaces de création par l'entremise de projets de recherche pertinents et d'un réseau mobilisé de partenaires dévoués.

Project Partners



**Infrastructure
Institute**



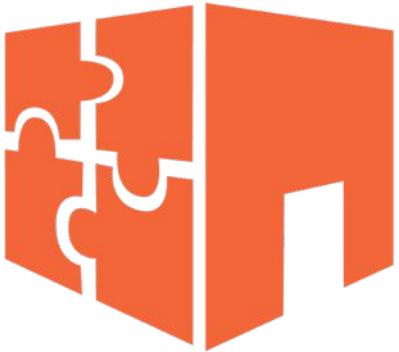
**CULTURAL
POLICY
HUB**



Funded by the Government of Canada
Financé par le gouvernement du Canada

Canada

DIVS 104



ARTS  BUILD ONTARIO
**SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES**
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Établissement d'un modèle de fonctionnement pour le développement immobilier à vocation sociale (DIVS)



Ordre du jour



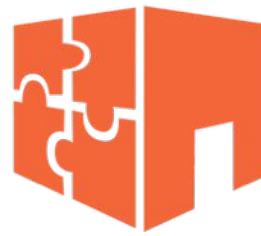
1. DIVS pour les arts et la culture
2. Le triangle de fer pour les entreprises sociales
3. Les blocs de la mission
4. Les blocs de la capacité
5. Les blocs du capital
6. Le tableau de cSPACE



REID HENRY
CONSULTANT



1. DIVS pour les arts et la culture

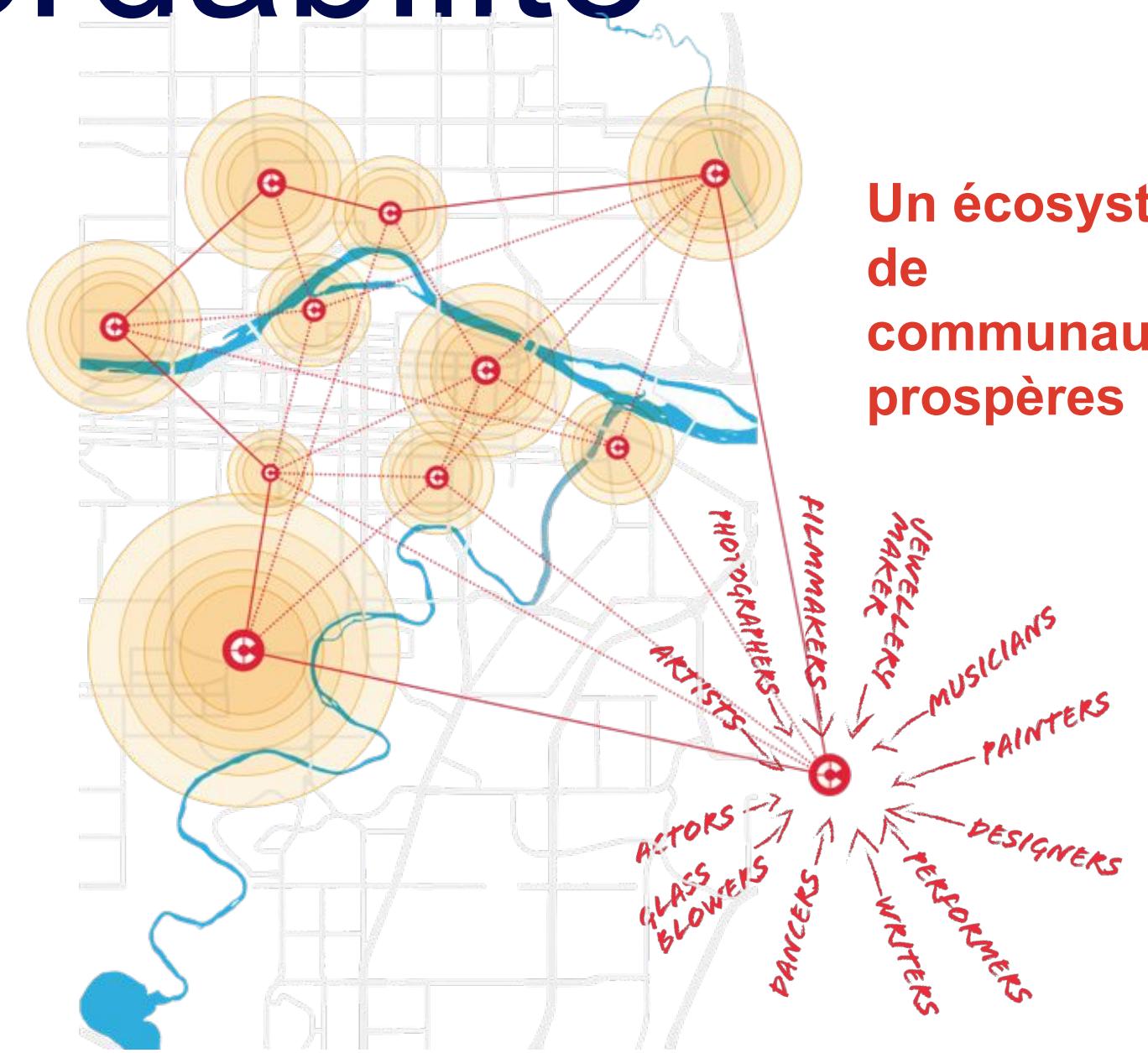
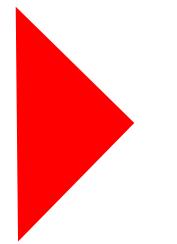


ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Affronter la crise d'abordabilité

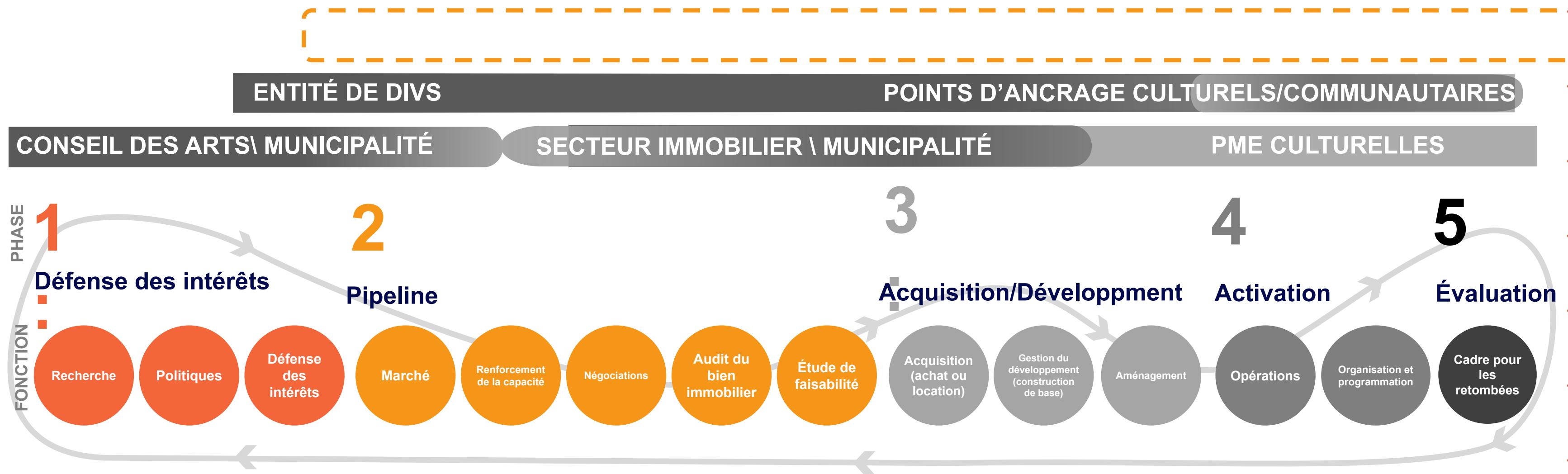


Instabilité
+
Isolement
+
Incertitude



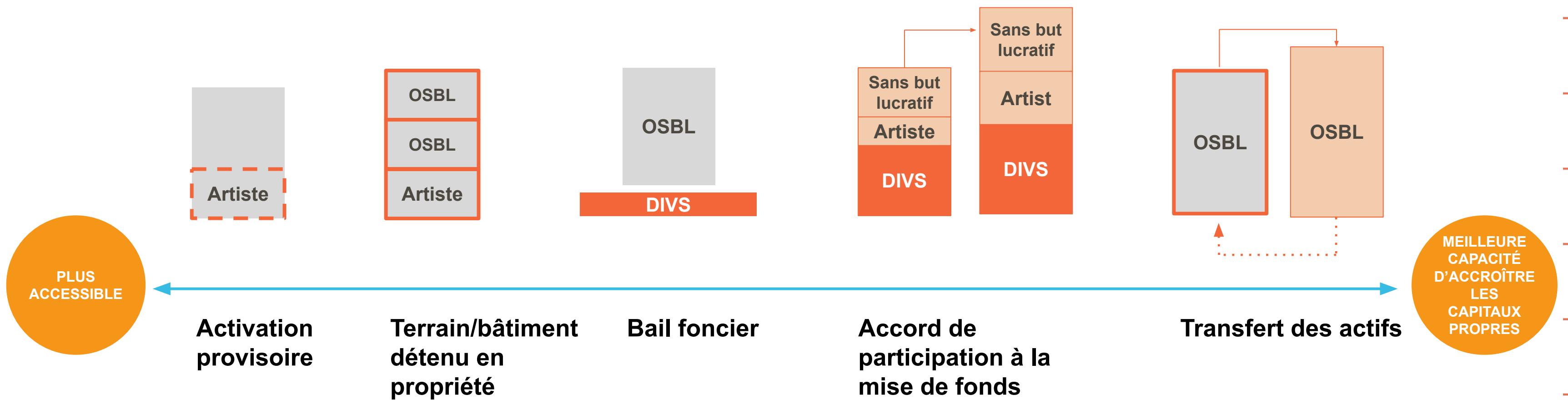
Un écosystème
de
communautés
prospères

Cycle de développement de l'espace de création



*Adaptation du programme Making Space for Culture Incubation (2024), Left Bank Co.

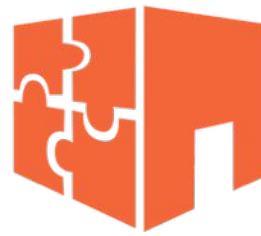
Un éventail d'approches en immobilier



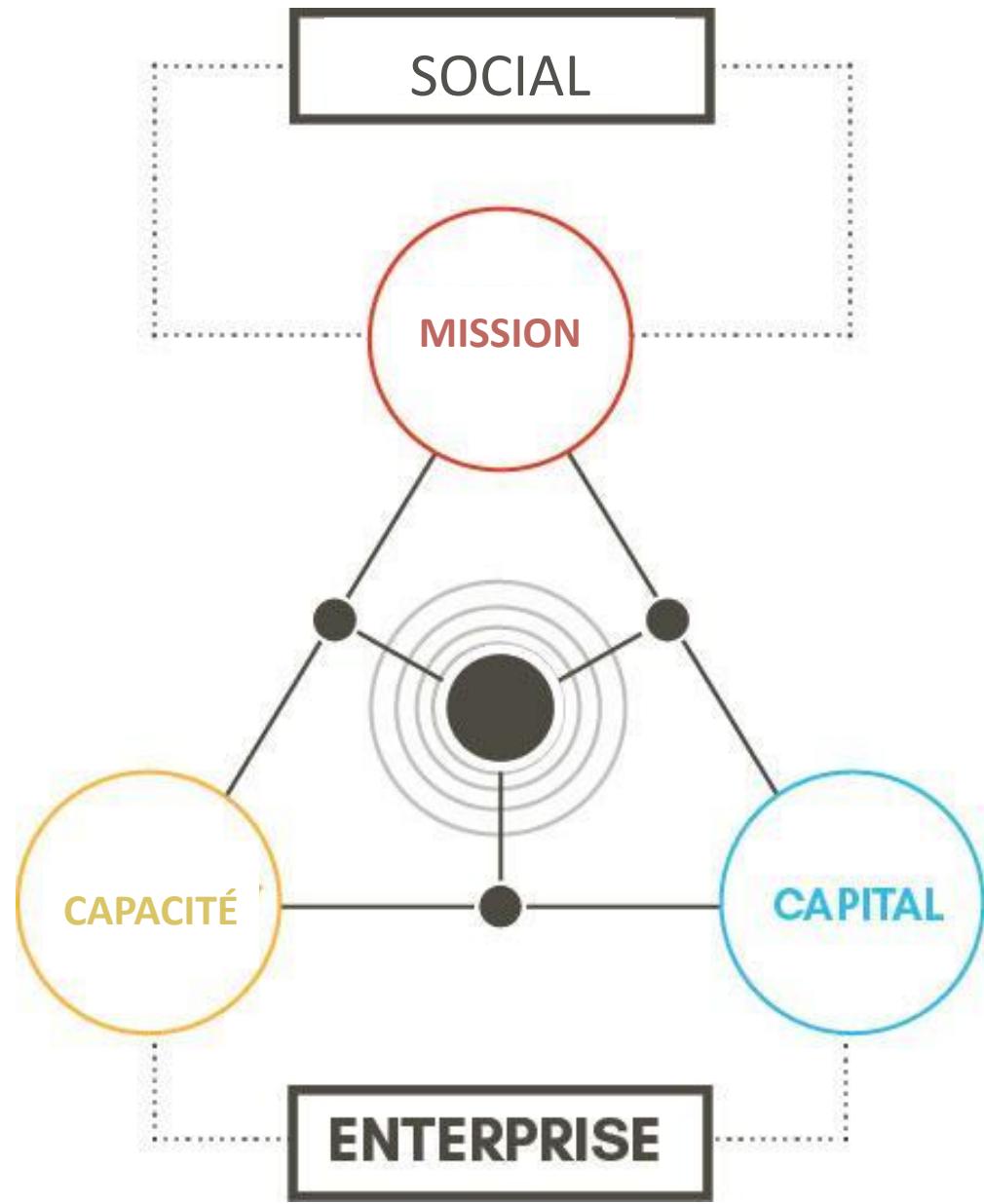
*Adaptation de Case for Support: Regenerative Investment in Culture, 221A



2. Le triangle de fer pour les entreprises sociales



Harmonisation des dimensions sociales et entrepreneuriales

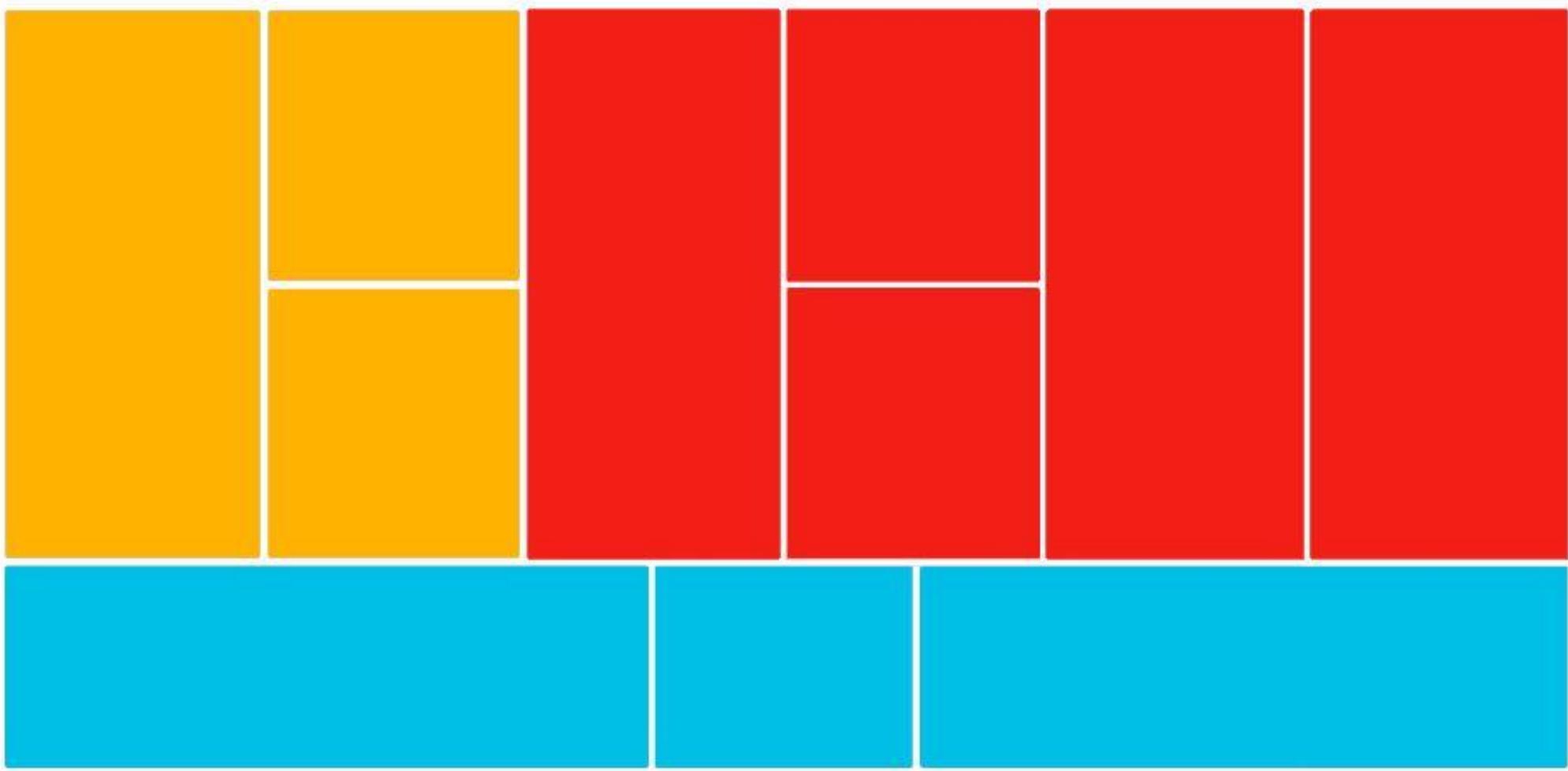
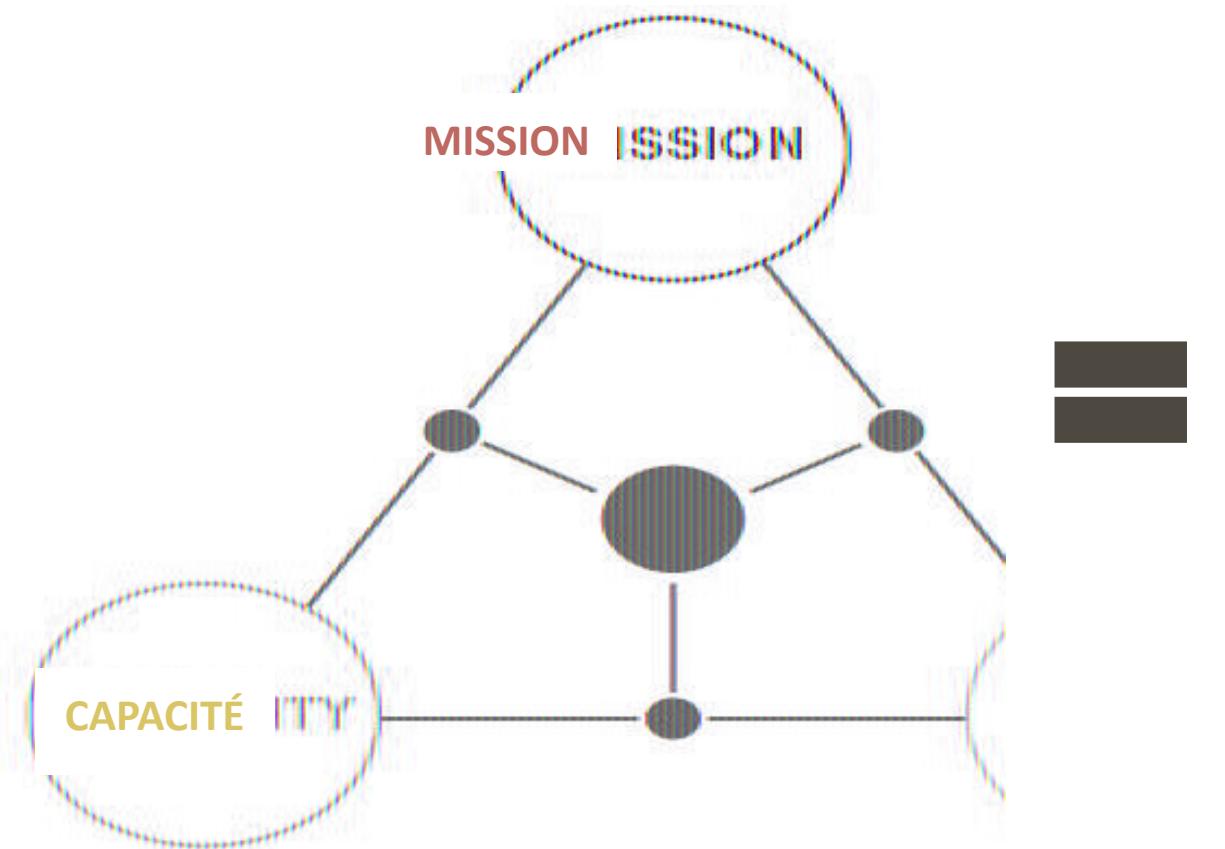


Cohérence de la mission, de la capacité et du capital, comme le montre ce triangle :
Désirabilité + faisabilité + viabilité

La résonance au sein de la communauté est à la base de l'équilibre dans le triangle, assurant :
la crédibilité + la durabilité + la viabilité

Conception des modèles de fonctionnement

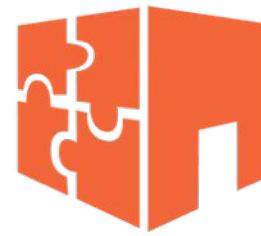
Tableau du modèle de fonctionnement



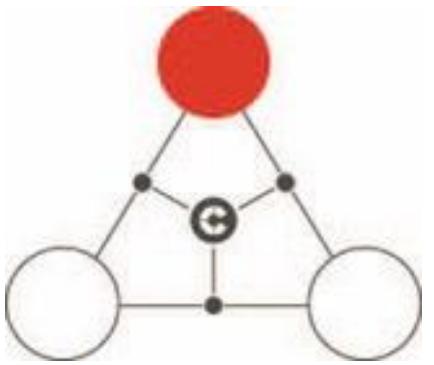
*Adapted from Strategyzer.com



3. Les blocs de la mission

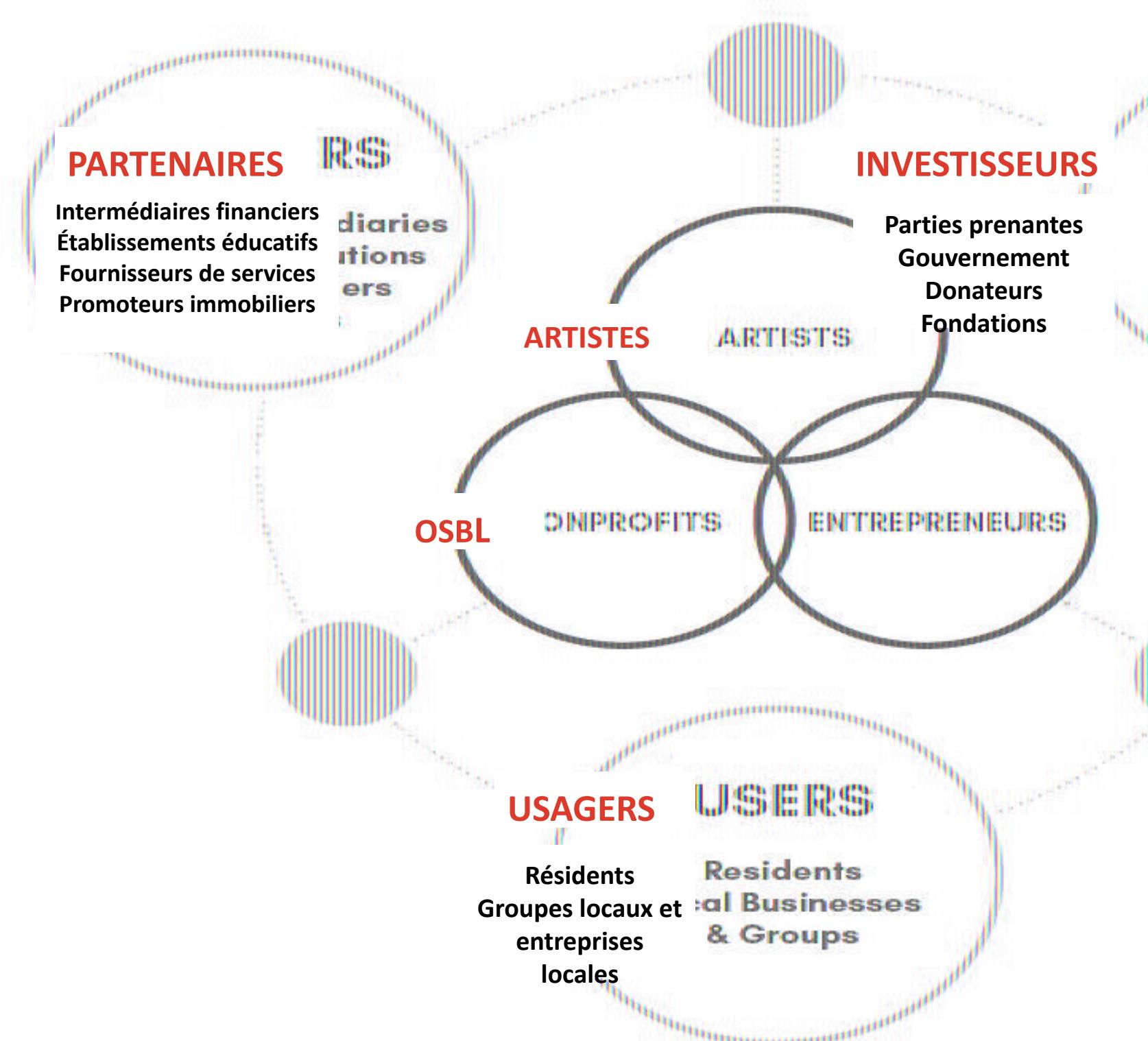


Les blocs de la mission

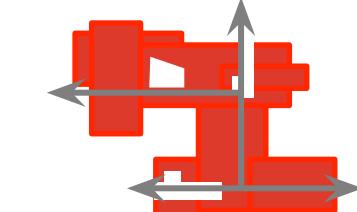


		<p>Proposition de valeur :</p> <p>Quelle valeur offrons-nous aux co-créateurs?</p> <p>Quel problème sommes-nous en train de résoudre?</p> <p>Quels besoins comblons-nous?</p>	<p>Relations :</p> <p>Comment les co-créateurs s'attendent-ils à ce que nous collaborions avec eux?</p> <p>Canaux :</p> <p>Comment les co-créateurs souhaitent-ils qu'on les joigne?</p>	<p>Co-créateurs :</p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bénéficiaires• Usagers• Investisseurs• Partenaires <p>Qui nous aident à générer des retombées dans le cadre de notre proposition de valeur?</p>	<p>Axes de valeur :</p> <p>Quelle valeur non financière le co-créateur est-il prêt à contribuer et à redonner?</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrables (court terme)• Résultats (moyen terme)• Retombées (long terme)
--	--	--	--	---	--

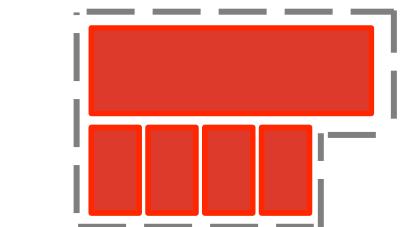
Définir pour qui (et avec qui) on génère de la valeur



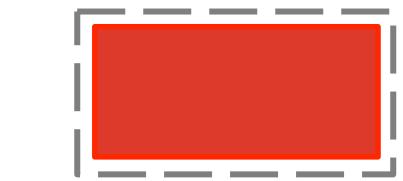
OPTIQUE D'ÉCOSYSTÈME

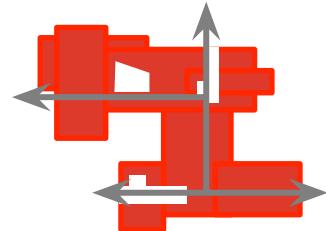


OPTIQUE DE QUARTIER



OPTIQUE DE PROJET





OPTIQUE D'ÉCOSYSTÈME

Recherche et consultations :

*Stratégies pour les espaces artistiques
11 cafés du monde communautaires*

Principaux points à retenir :

- L'impact de la volatilité dans le domaine immobilier sur la création et la production a été mis en évidence
- La priorité est accordée aux incubateurs abordables et collaboratifs
- La réutilisation adaptative du patrimoine a été cernée comme occasion
- Il y a un intérêt pour une entité sans but lucratif consacrée au développement des espaces de création

Sondage auprès des professionnels des arts sur l'inventaire des installations culturelles

Principaux points à retenir :

- Il y a une pénurie d'installations pour les répétitions et la production
- Il existe une demande importante pour les salles de théâtre de style boîte noire pouvant accueillir de 100 à 250 personnes
- Parmi les répondants, 90 % d'entre eux étaient d'avis que le développement des espaces artistiques est une priorité

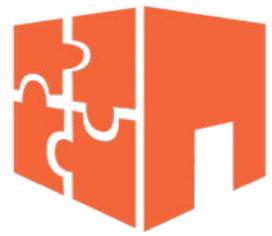
Étude sur les niveaux de référence relatifs aux incubateurs

Sondage publique sur les signes vitaux

Principaux points à retenir :

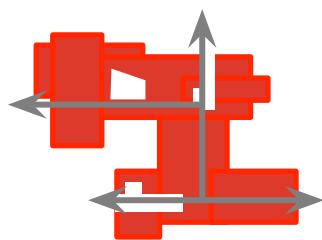
- Une fondation communautaire a signalé son intérêt à la participation dans un projet phare d'arts et culture
- Le soutien public pour le développement d'espaces artistiques plus dynamiques et accessibles est vaste

Façonner la proposition de valeur

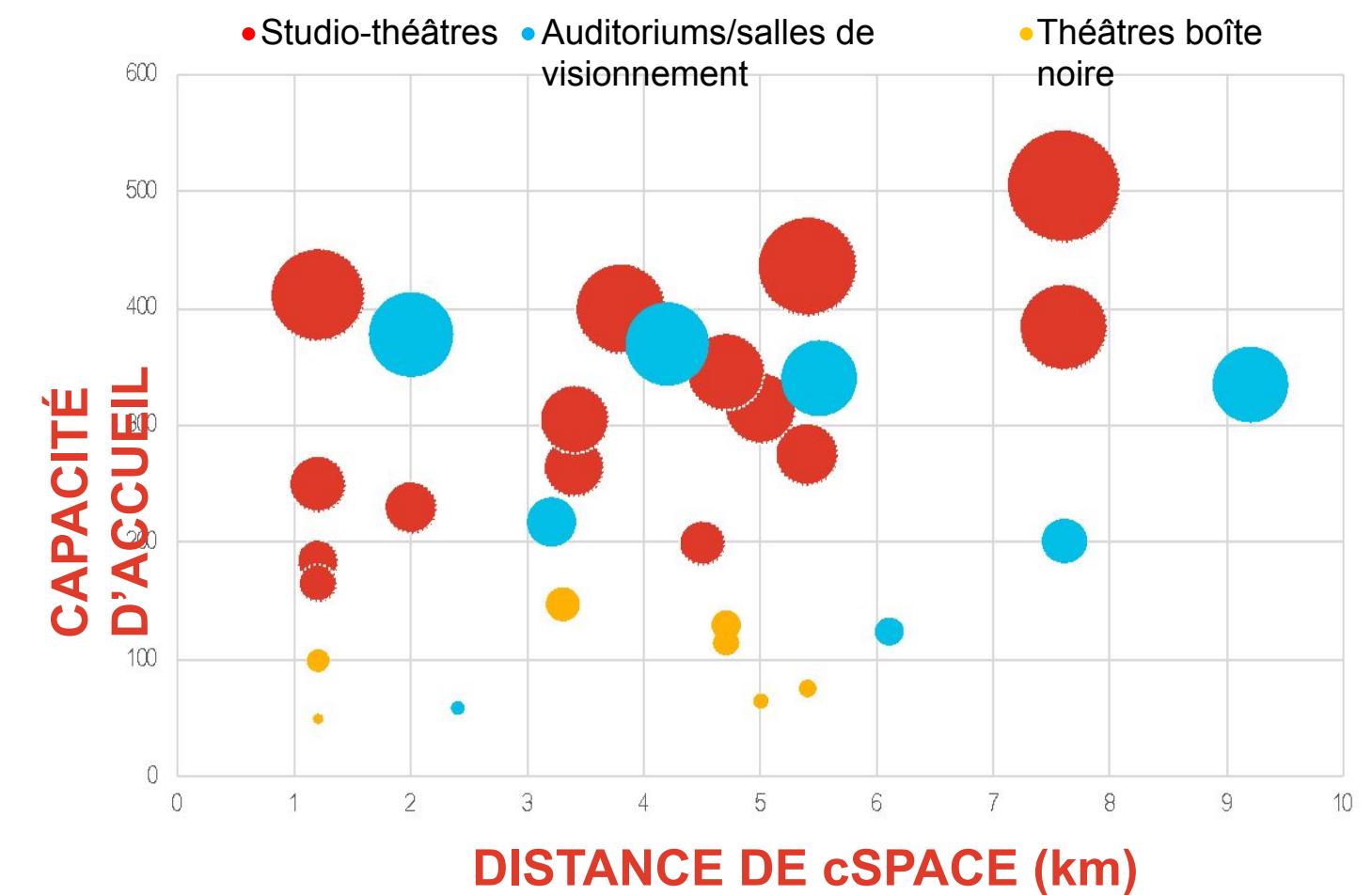
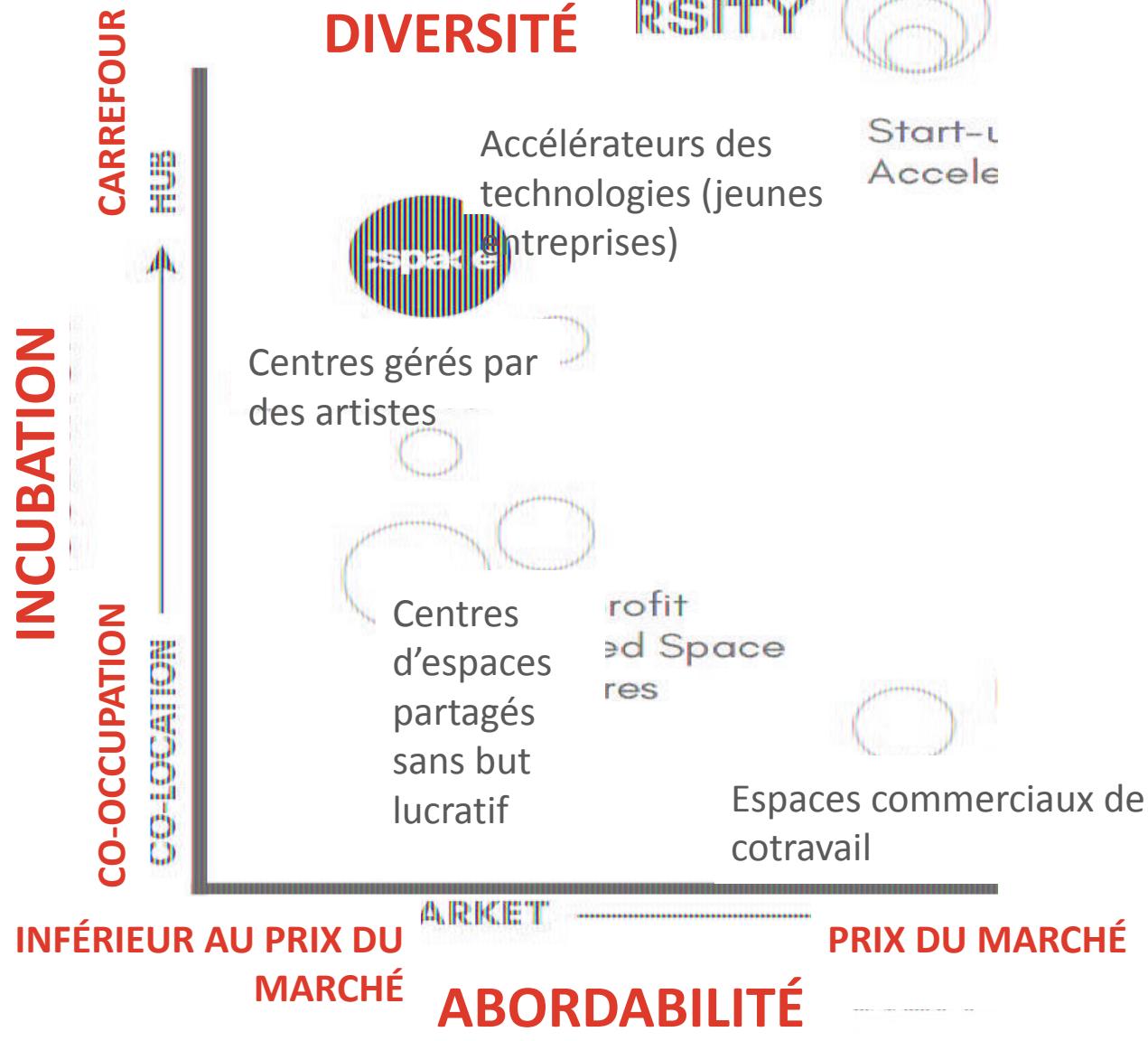


ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Façonner la proposition de valeur

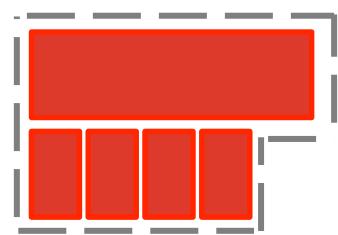


OPTIQUE D'ÉCOSYSTÈME



Façonner la proposition de valeur

OPTIQUE DE QUARTIER



Recherche et consultations :

Analyse d'un sondage portant sur le marché des espaces artistiques et sans but lucratif

Analyse du recensement

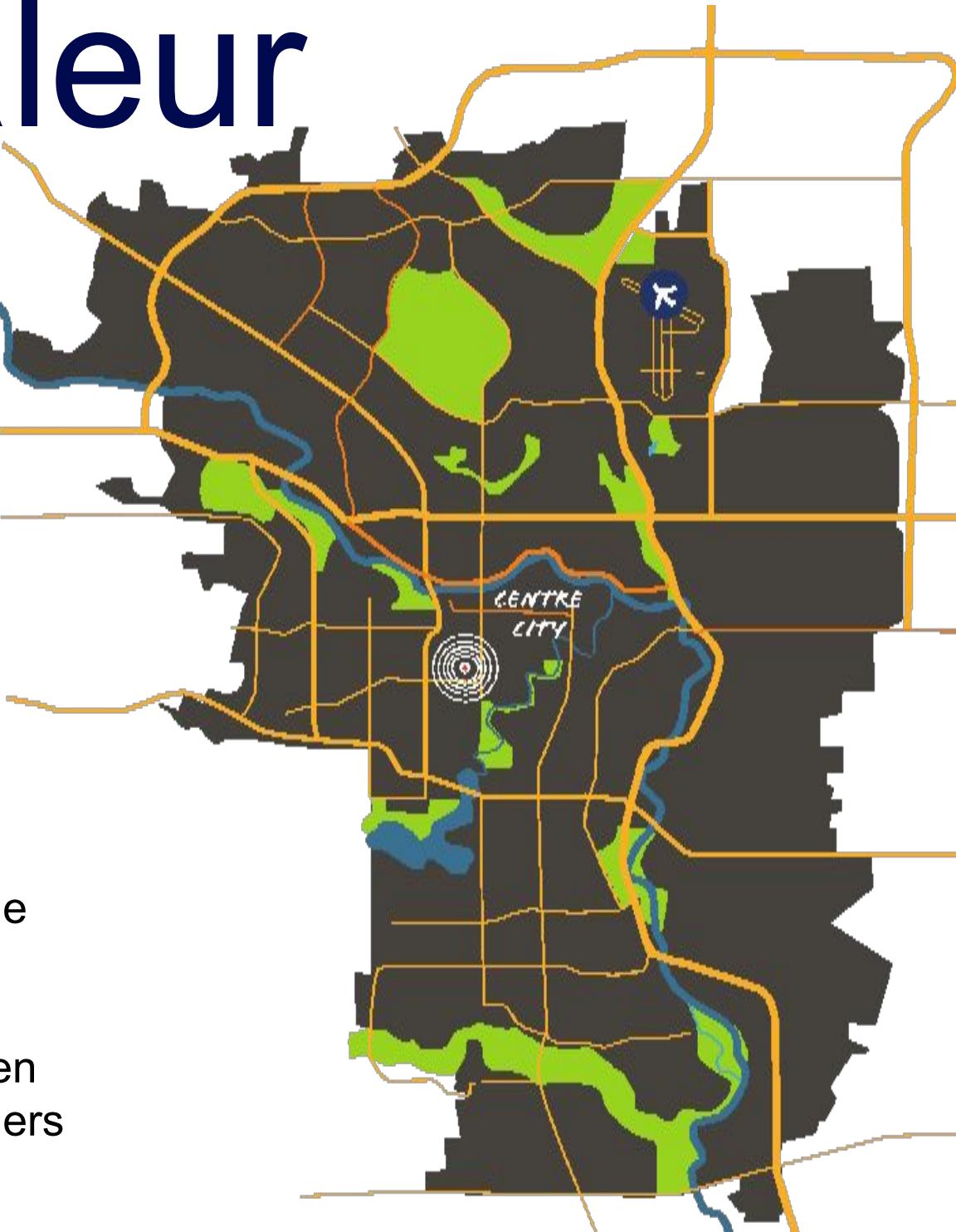
Principaux points à retenir :

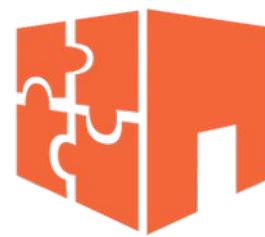
- Près de la moitié des artistes de la ville habite dans dix quartiers urbains
- La proximité aux transports en commun et les quartiers propices à la marche sont prioritaires
- Il y a une concentration élevée de travailleuses et travailleurs du domaine culturel

Recherche démographique sur la communauté locale

Principaux points à retenir :

- Dans un rayon de 30 minutes de marche de cSPACE, il y a 22 000 personnes
- Il y a des concentrations élevées de personnes de 20 à 34 ans
- Toute la gamme des niveaux de revenu : quartiers aisés, secteurs en voie d'embourgeoisement et quartiers à faible revenu.





Façonner la proposition de valeur

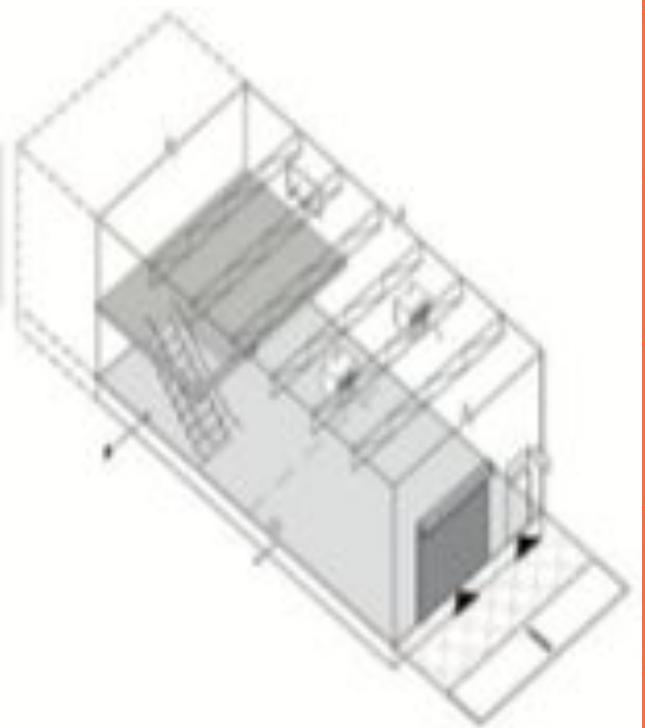
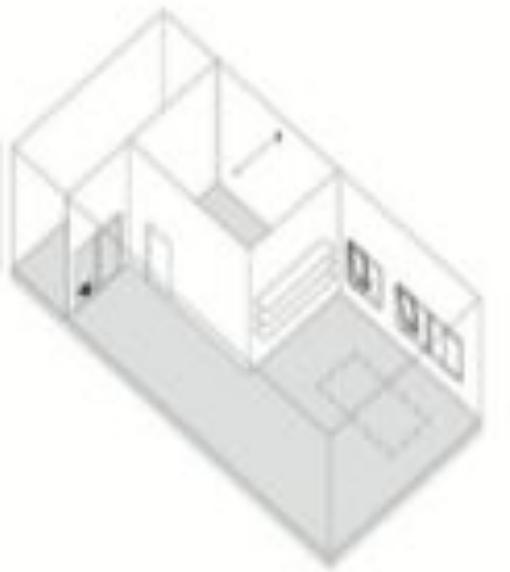
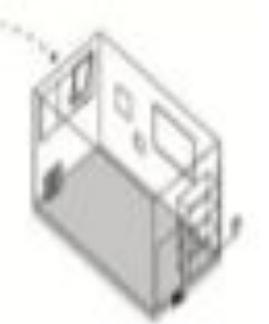
OPTIQUE DE PROJET

Recherche et consultations :

Sondage sur le marché des espaces artistiques et sans but lucratif (demandes d'expression d'intérêt et demandes de propositions)

Principaux points à retenir :

- La taille estimée des espaces de travail, de production ou de répétition dans le marché est de 120 000 à 150 000 pi²; pour les studios de travail, la taille estimée est de 60 000 à 85 000 pi²; et pour les espaces de travail et d'habitation, la taille estimée est de 120 unités
- Il y a un intérêt marqué dans le secteur pour les espaces combinant salles de réunion et salles de répétition et de spectacles
- Le seuil d'abordabilité du loyer correspond à environ 60 à 80 % des loyers des locaux commerciaux de catégorie C.
- La plus grande demande chez les organismes sans but lucratif est pour les espaces d'entre 400 et 500 pi² et d'entre 800 et 1 000 pi²
- Les locaux de 200 à 500 pi² connaissent une demande est uniforme pour les studios d'artistes



Cocréation d'une vision partagée



Quatre éléments clés de la stratégie de développement de portefeuille de cSPACE :

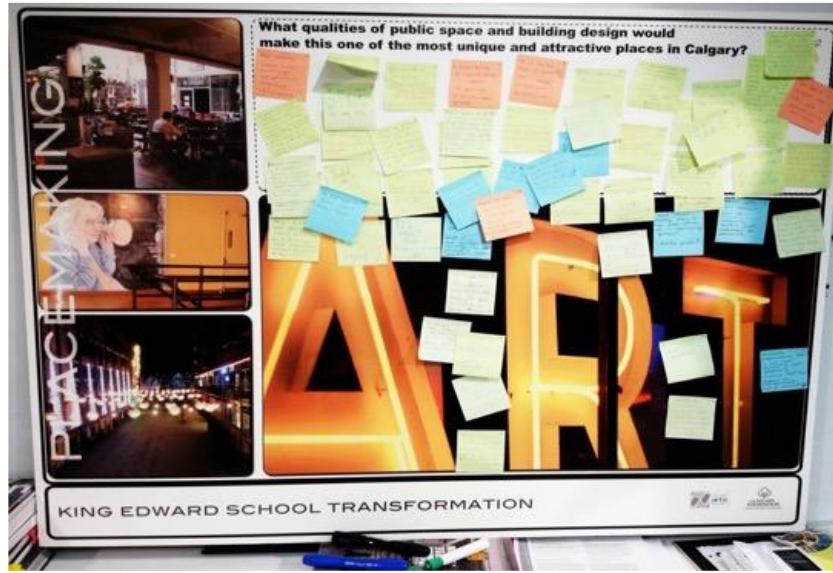
- Harmoniser les visions de multiples parties prenantes
- Transformer les biens immobiliers sous-évalués
- Privilégier la conception qui assure la diversification
- Mobiliser les partenaires

Projet emblématique :

- Ancien site d'école abandonné de 3 acres
- Situé dans un quartier propice à la marche, central, près des transports en commun et de la rue principale de la ville
- Proximité aux installations communautaires et récréatives
- Potentiel de développement d'un espace multifonctionnel de 40 000 à 50 000 pi²
- Potentiel d'augmenter la valeur du terrain afin de générer le capital nécessaire pour réaménager le bâtiment de l'école



Cocréation d'une vision partagée

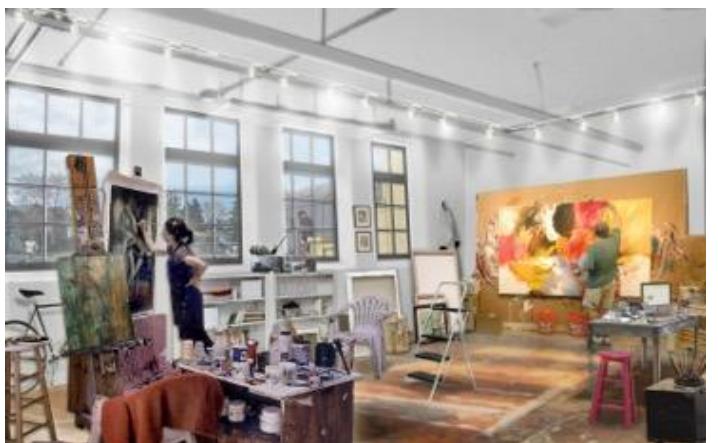
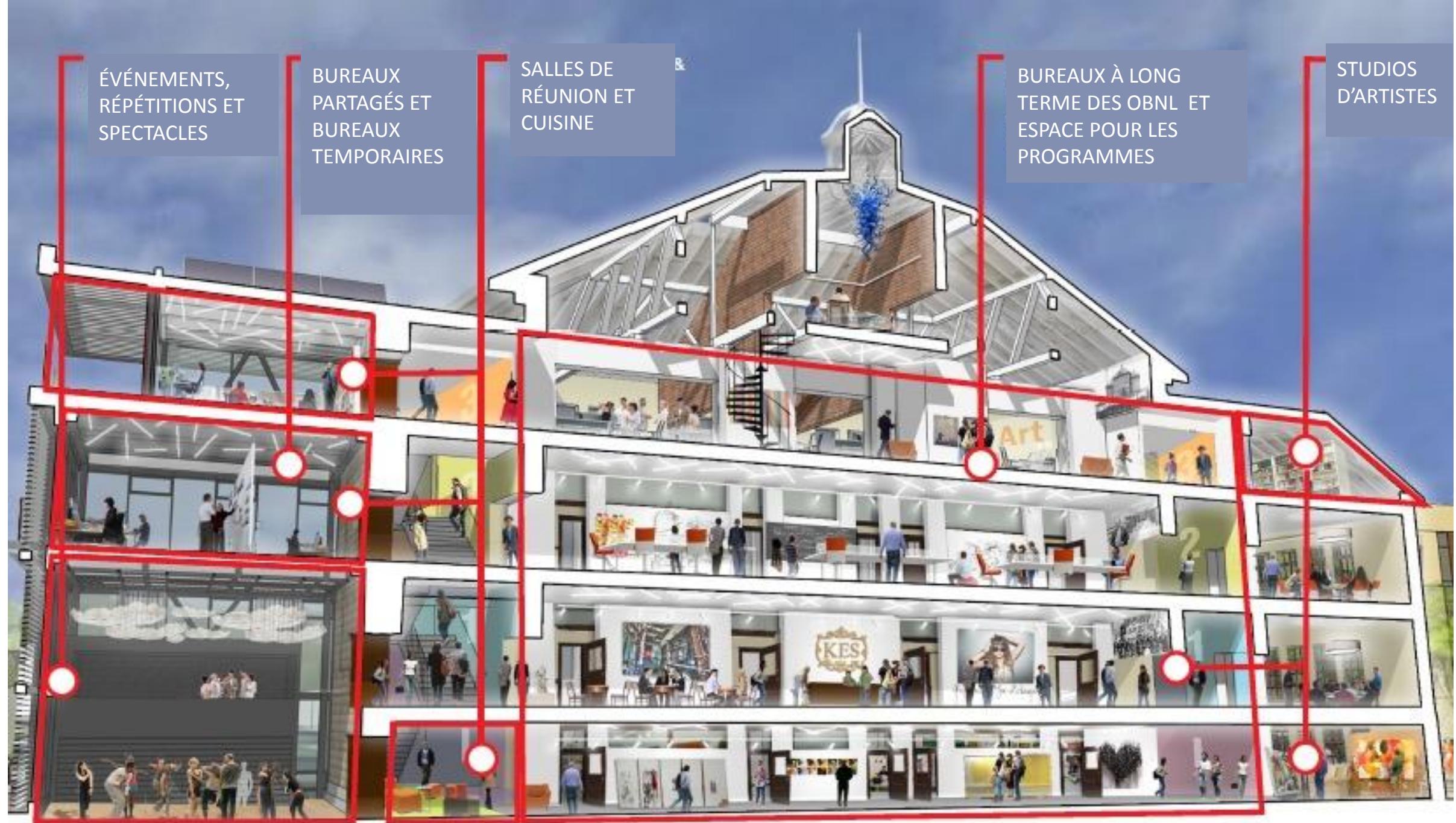


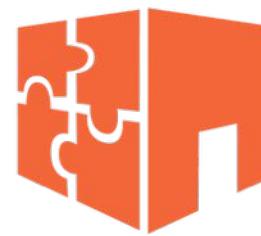
Consultations approfondies pendant 10 mois auprès des communautés locales des arts dans l'ensemble de la ville :

- Le comité consultatif communautaire comprenait des artistes, des résidents, des membres d'associations communautaires, des chefs de file des zones d'amélioration commerciale et des membres des conseils d'administrations des parties prenantes
- Le comité consultatif technique comptait des cadres supérieurs de la Ville, des experts du patrimoine, des promoteurs immobiliers, des concepteurs, des ingénieurs et des gestionnaires de projet
- Des journées portes ouvertes et des séances d'information ont été tenues
- Des kiosques d'information destinés au public ont été installés lors de festivals locaux et dans divers établissements communautaires
- Un site Web et un répertoire ont été créés pour ce projet

Cocréation d'une vision partagée

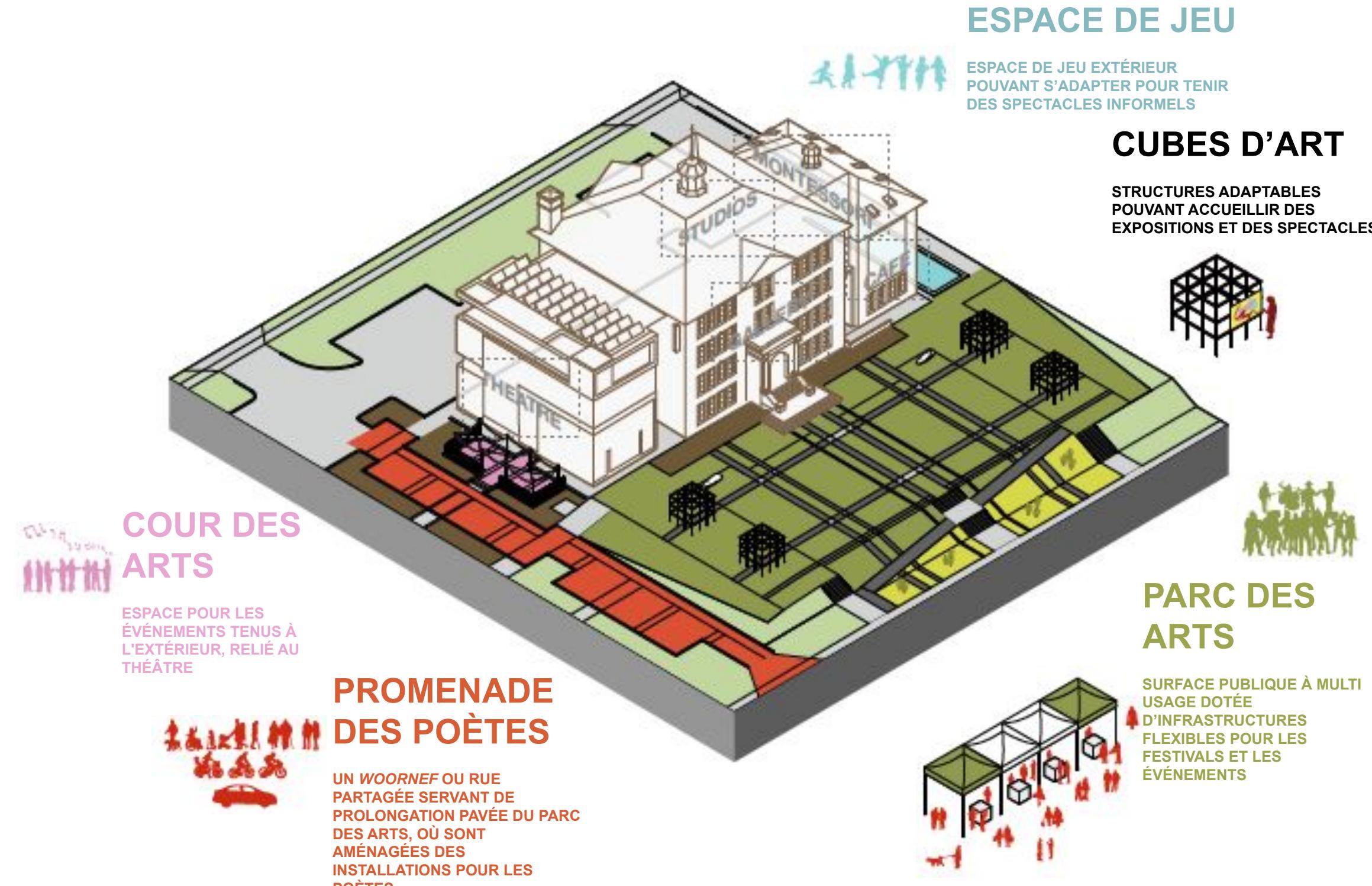
Façonner l'expérience communautaire et la programmation liée aux espaces tout en maximisant les espaces locatifs
(à court et à long terme)



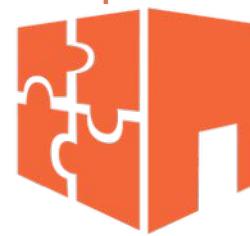


ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Cocréation d'une vision partagée

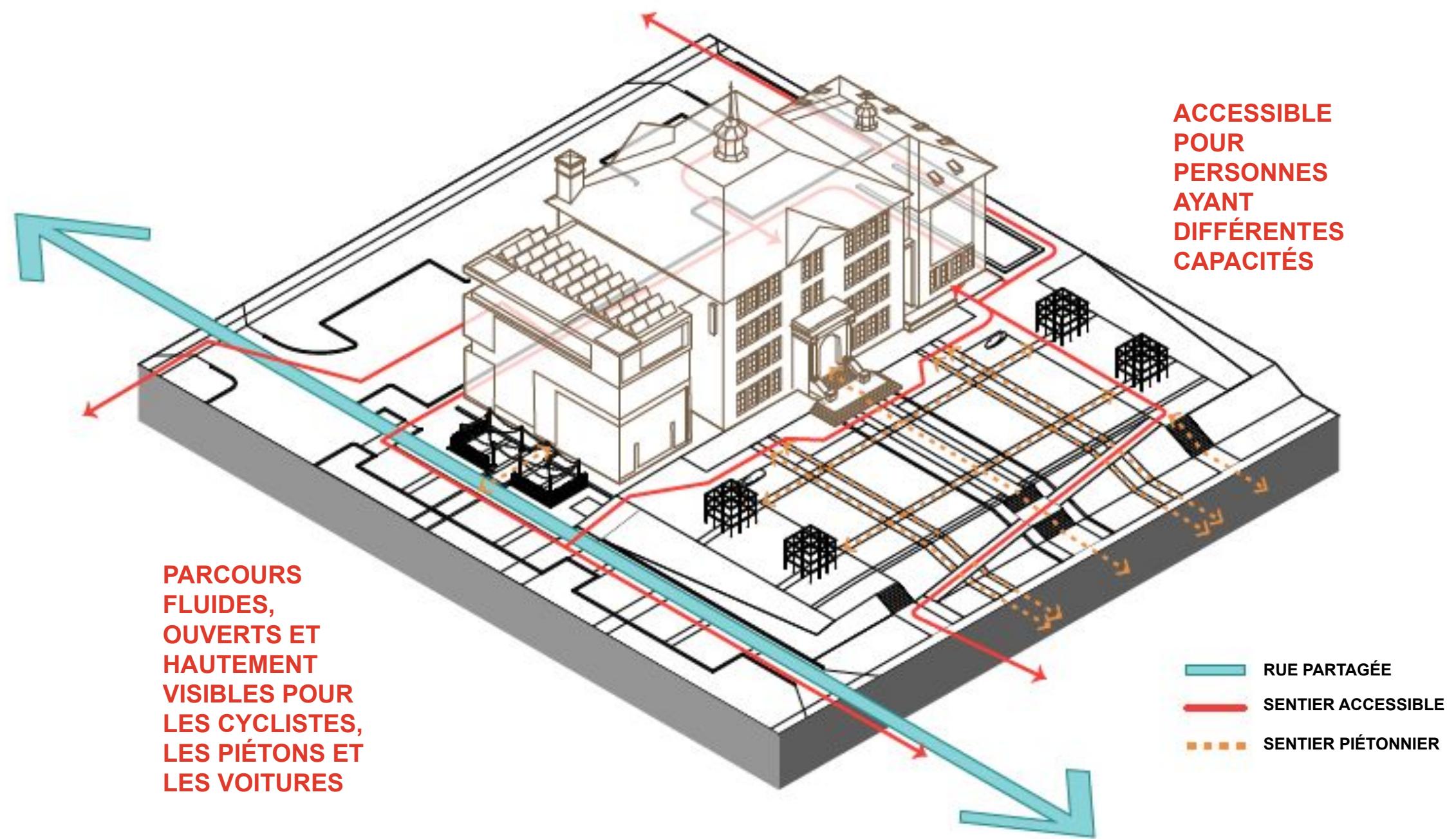


Stimuler la créativité dans l'ensemble de l'espace public et accroître les opportunités pour la génération de revenus

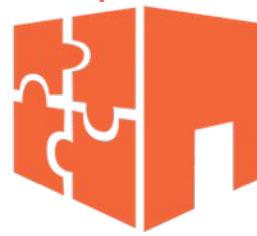


ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Cocréation d'une vision partagée

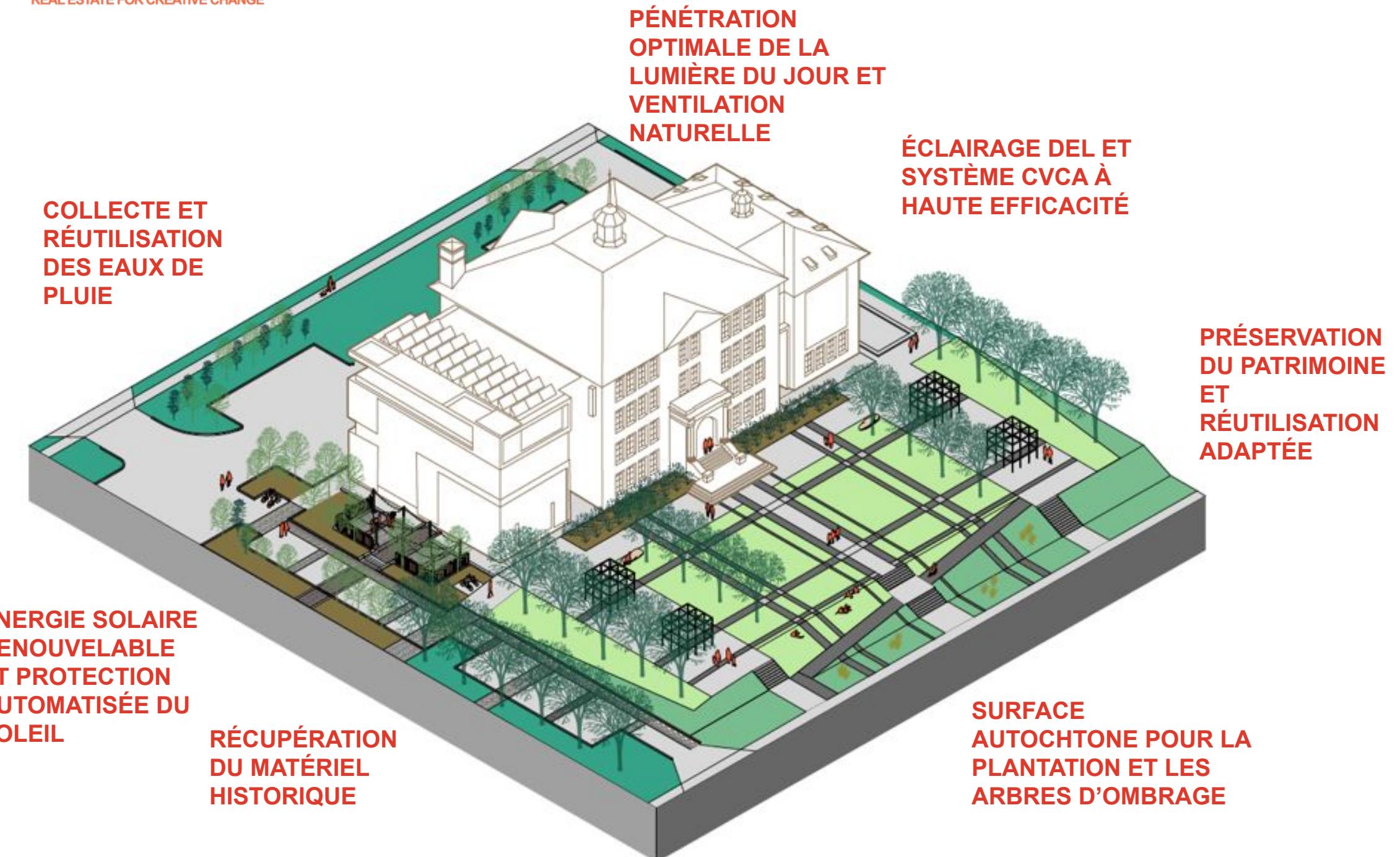


Veiller à la fluidité, à la lisibilité et à l'accessibilité afin de répondre aux besoins de toutes les communautés

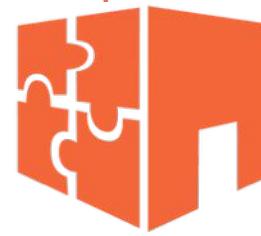


ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Cocréation d'une vision partagée

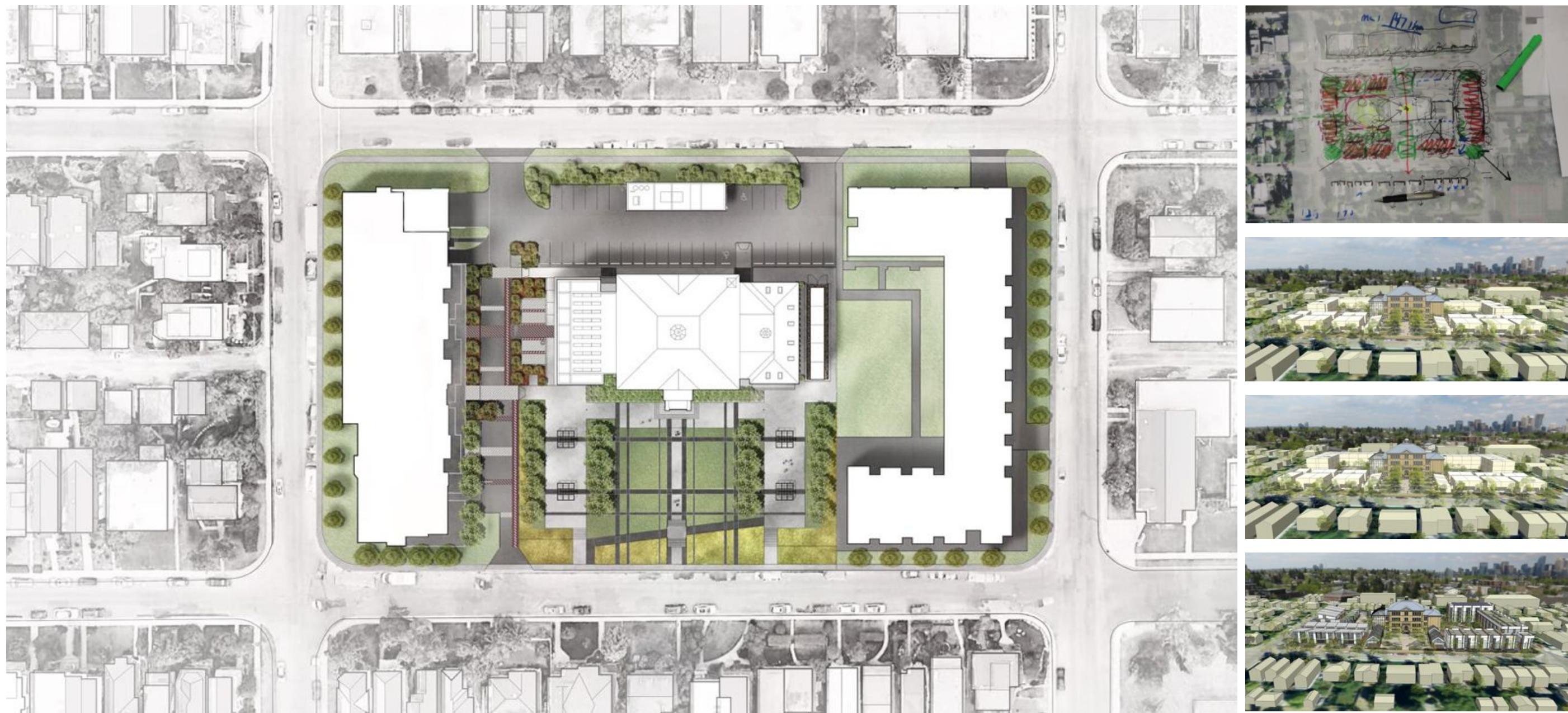


Intégrer une conception durable en tant qu'investissement initial favorisant l'aménagement communautaire



ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Cocréation d'une vision partagée



Faciliter les échanges avec des partenaires promoteurs alignés sur les mêmes valeurs

Cocréation d'une vision partagée



Un bien patrimonial transformé en y intégrant la durabilité comme principe fondamental

Un endroit inspirant permettant de donner des ressources à diverses communautés artistiques

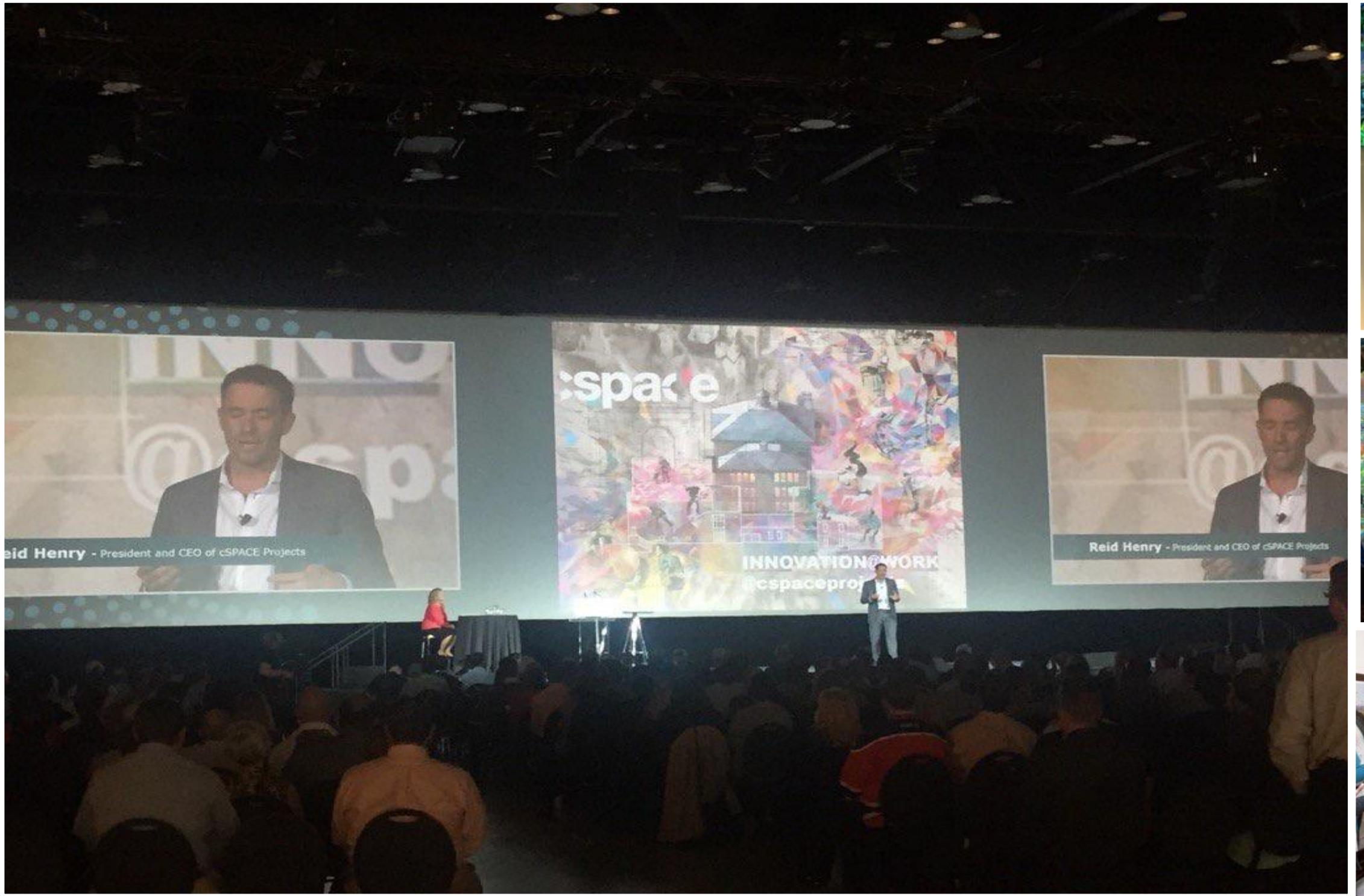
Un lieu de rassemblement communautaire inclusif

Un modèle de collaboration pour l'aménagement de terrain

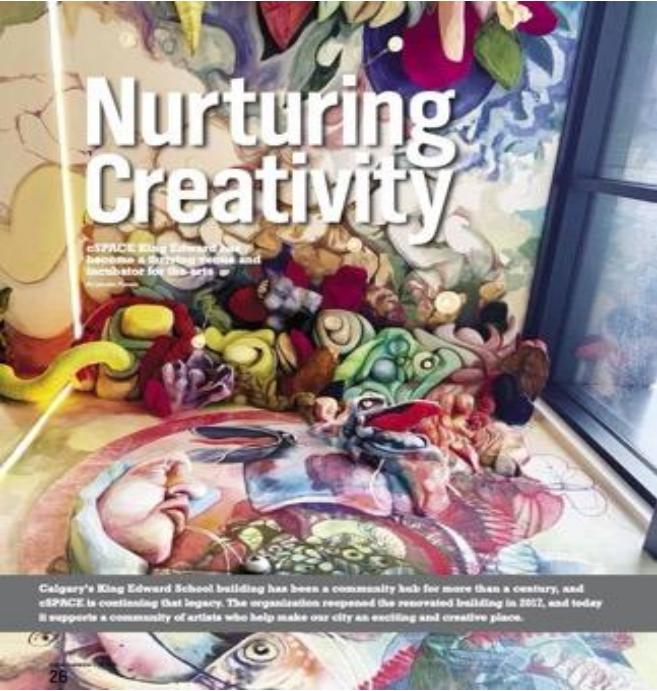
Une entreprise sociale viable

Un attrait touristique dynamique mettant en valeur les talents locaux

Relier les gens aux concepts et à la mission



Relier les gens aux concepts et à la mission



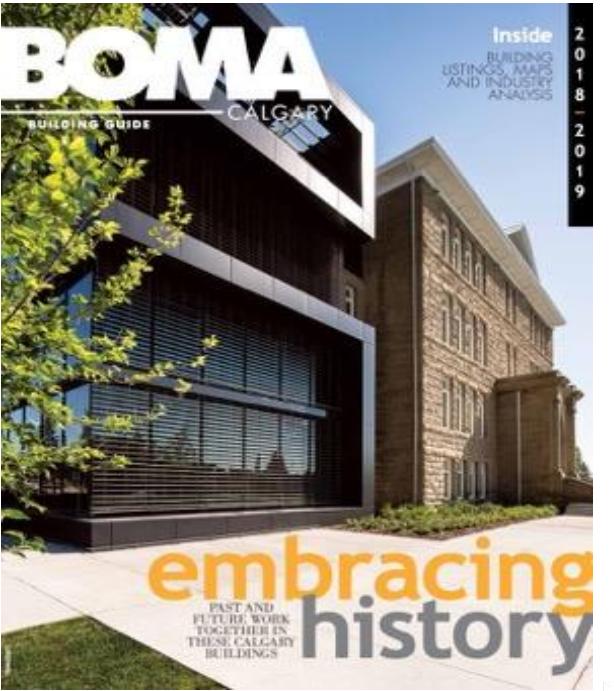
New cSPACE King Edward artistic hub names 29 tenants

ERIC VOLMERS, CALGARY HERALD
More from Eric Volmers, Calgary Herald ([HTTP://CALGARYHERALD.COM/AUTHOR/EVOLMERS](http://CALGARYHERALD.COM/AUTHOR/EVOLMERS))

Published on: October 20, 2016 | Last Updated: October 20, 2016 5:07 PM MDT



Left to right Michele Stanners, executive director of the Making Treaty 7 Cultural Society, Reid Henry president and CEO of cSPACE Projects and Troy Emery Twigg, artistic director of the Making Treaty 7 Cultural Society at the renovated King Edward School in Calgary, Ab., on Thursday October 20, 2016. Mike Drew/Postmedia **MIKE DREW/POSTMEDIA**



Our Town: cSpace grand opening will be a show stopper

JACQUIE MOORE, SWERVE
More from Jacque Moore, Swerve ([HTTP://CALGARYHERALD.COM/AUTHOR/JACQUIE-MOORE-SWERVE](http://CALGARYHERALD.COM/AUTHOR/JACQUIE-MOORE-SWERVE))

Published on: August 31, 2017 | Last Updated: August 31, 2017 4:00 AM MDT



A dancer, an actor and a writer walk into a building... and shows are choreographed, rehearsals proceed



Art, Nurtured

BY KYLEE PEDERSEN

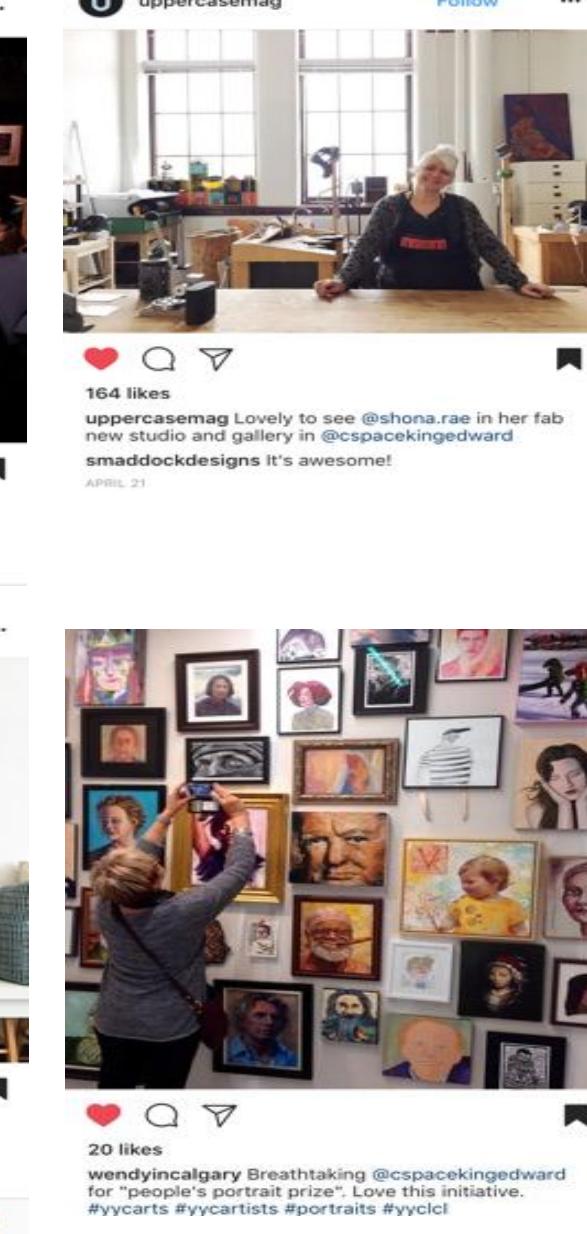
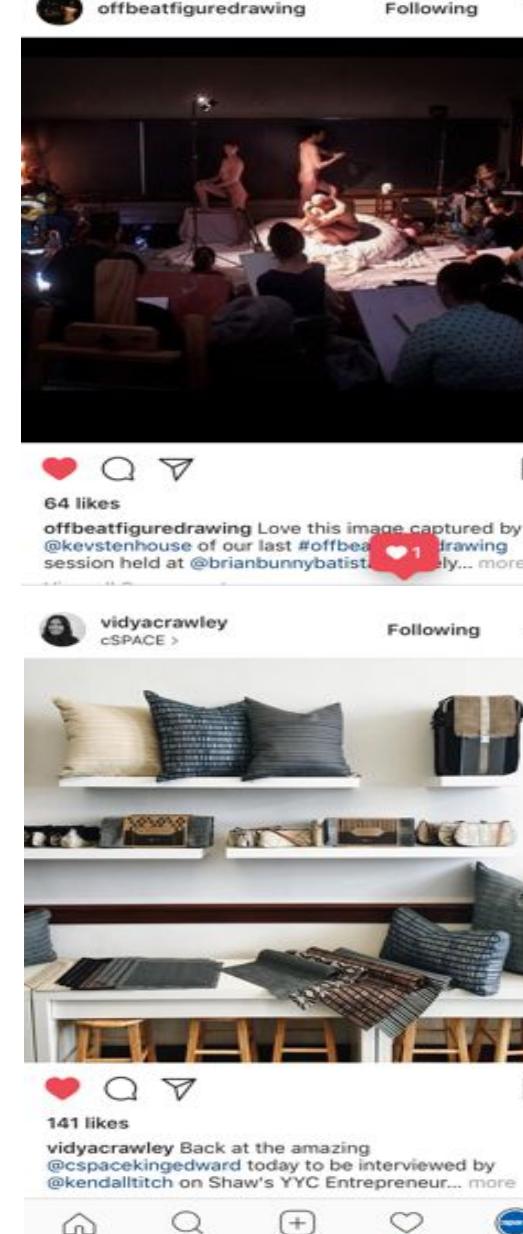
On a sunny morning in Calgary, Brian "Bunny" 3 exists walks into his fourth floor studio space. He puts his meals for the day in the fridge and turns on the sound system. He waters his plants before settling into his drawing benches and easels around his studio.

Brian 3 exists has been the驱動力 behind the Making Treaty 7 Cultural Society since its inception in 2009. He is a member of the First Nations community and has been working to revitalize the culture and language of his people for over 20 years. He is a respected elder and a beloved member of the community.

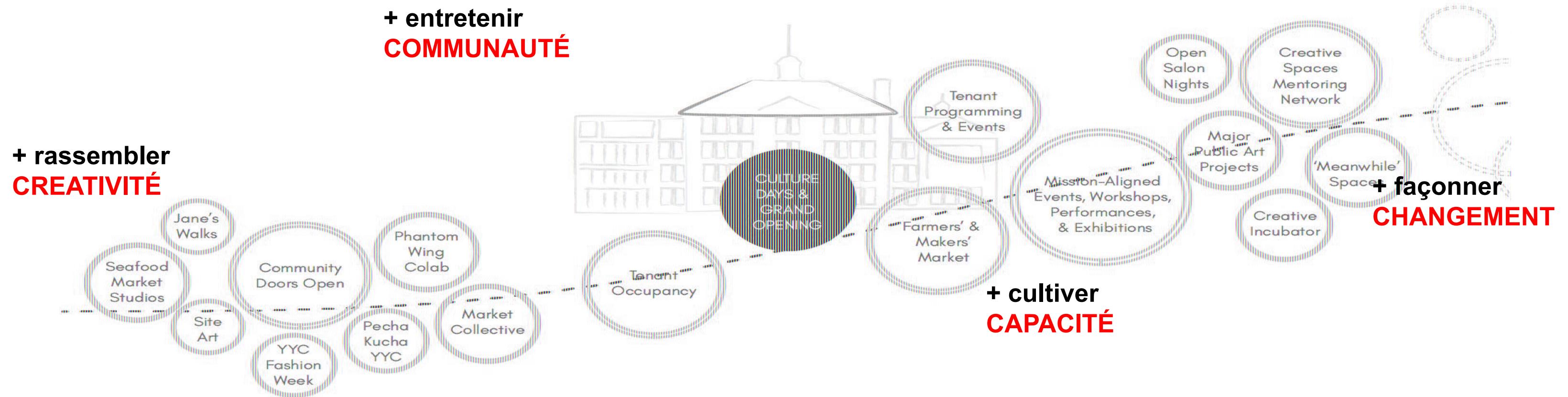
If you stand on 30th Avenue SW, in between the building's red brick and white facing, you could perhaps glimpse through the tall, rectangular windows. Tucked up like teeth in between sandstone blocks, the tenants of cSPACE King Edward going about their morning routines, singing a set of class room songs, or along high-ceilinged narrow hallways, which are filled with artists, performers, activists, crafters, writers, designers, teachers and baristas. Here, in what used to be King Edward School, Calgary's local community has been given a place to work, collaborate and appreciate the arts, whether performance, acrylic based or otherwise.

cSPACE King Edward opened in 2017 as an experimental arts incubator and creative hub after extensive renovations that kept certain historic

Relier les gens aux concepts et à la mission



Une mission qui s'exécute avec un objectif précis



Assurer la valeur : espace communautaire visant la création



Assurer la valeur : espace communautaire favorisant l'apprentissage



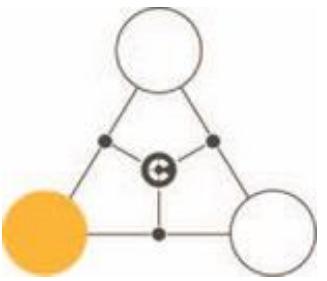
Assurer la valeur : espace communautaire encourageant le sentiment d'appartenance





4. Les blocs de la capacité

Les blocs de la capacité



Partenaires principaux pour la prestation :

Qui sont nos principaux partenaires et fournisseurs?

Quelles ressources allons-nous acquérir à l'externe et lesquelles gérerons-nous à l'interne?

Quelles activités clés nos partenaires gèrent-ils?

Activités clés

Quelles principales activités sont nécessaires pour réaliser nos propositions de valeur?

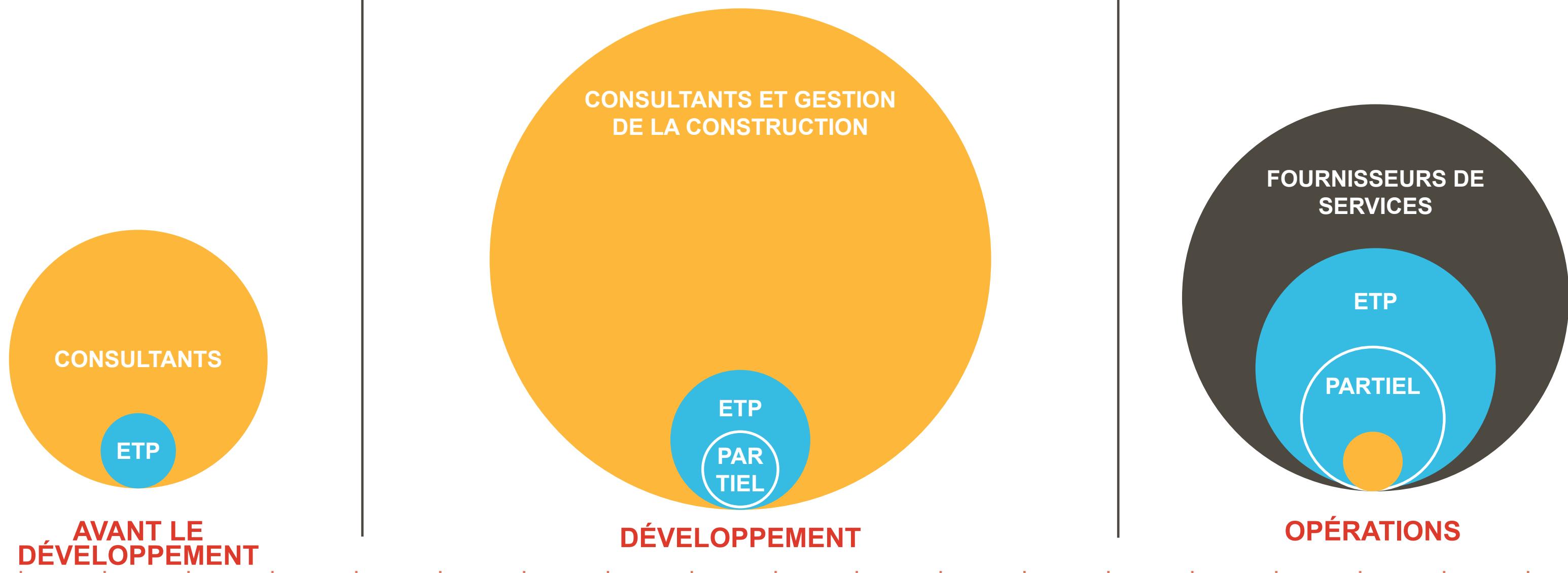
Ressources clés :

Quelles ressources sont nécessaires pour réaliser nos propositions de valeur?

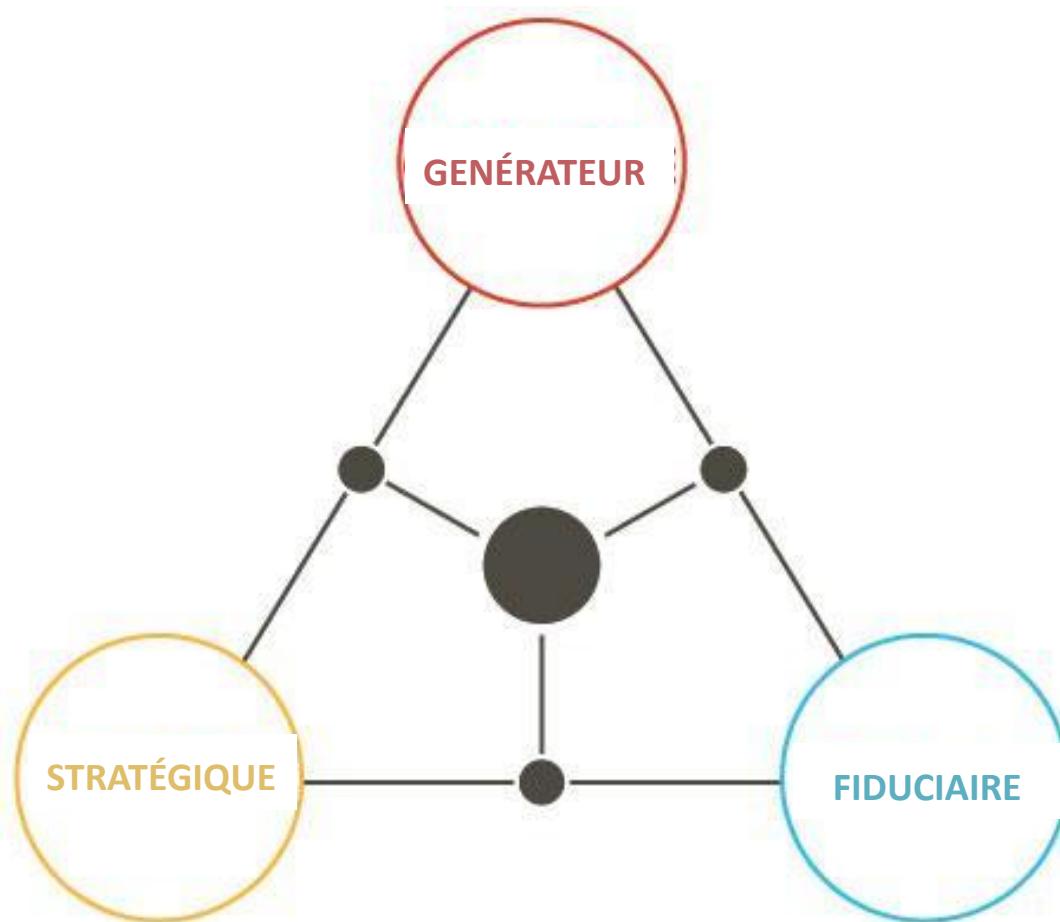
Planification tenant compte des retombées des transitions majeures



Renforcer la capacité au fil des étapes de développement



Adapter le mode de gouvernance à chaque étape de développement

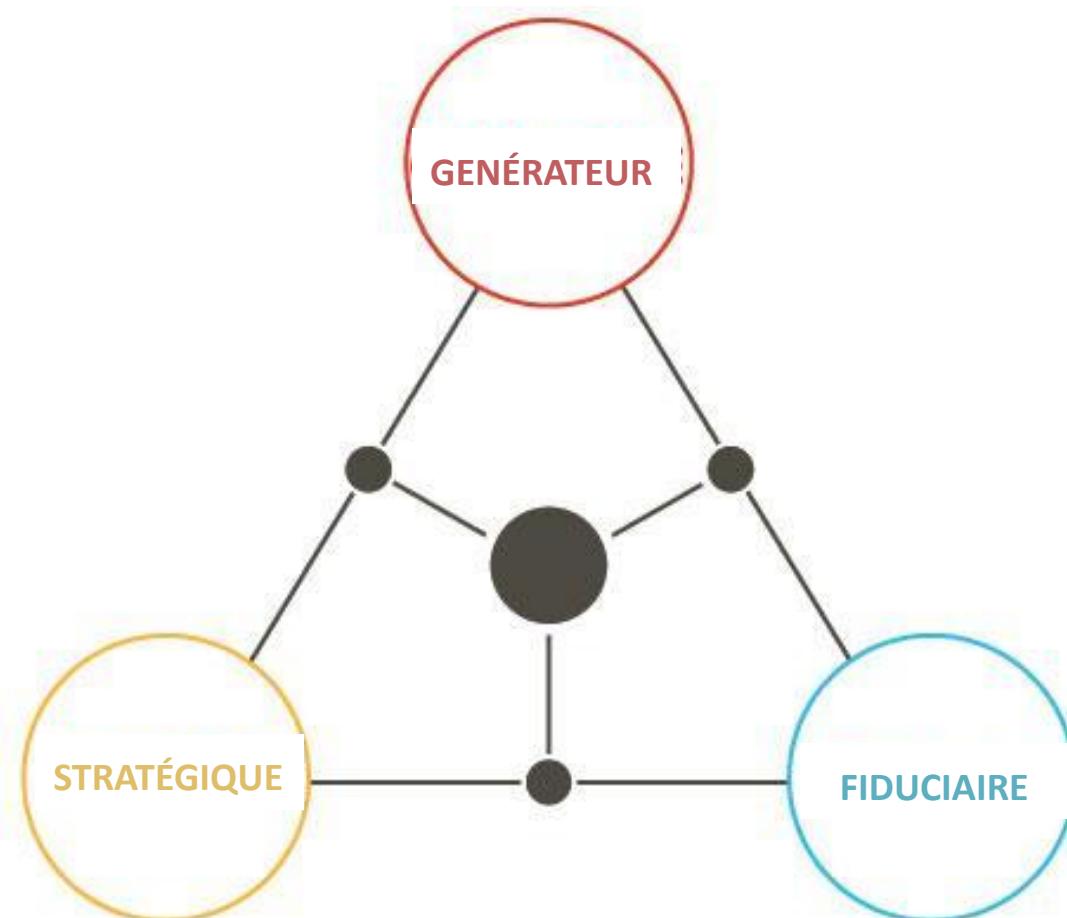


Mode générateur :

- **Rôle primaire** : donneur de sens
- **But principal** : source de leadership pour l'organisation
- **Contribution du conseil d'administration** : perspectives
- **Travaux principaux** : associer les propositions de valeur, gérer la responsabilisation, cerner les enjeux liés à l'adaptation et les encadrer, penser de façon collective, éclairer les circonstances
- **Source du pouvoir** : idées
- **Relation entre le conseil et la direction** : pairs dans la réflexion
- **Question clé** : quelle est la question clé?
- **Les problèmes doivent être** : encadrés

*Adapted from "Governance as Leadership", Boardsource

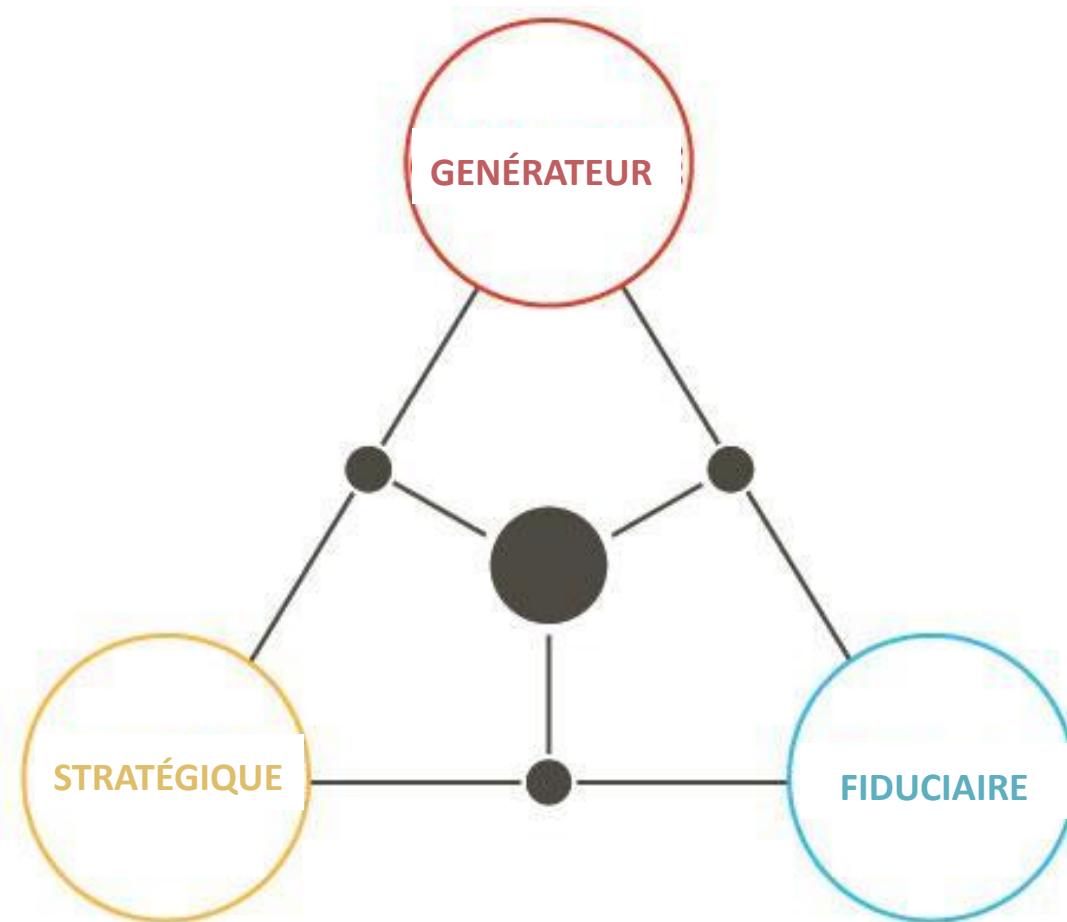
Adapter le mode de gouvernance à chaque étape de développement



Mode stratégique :

- **Role primaire** : stratège
- **But principal** : partenariat avec la direction
- **Contribution du conseil d'administration** : prévoyance
- **Travaux principaux** : analyser, définir la stratégie, surveiller le rendement
- **Source du pouvoir** : expertise
- **Relation entre le conseil et la direction** : alliance stratégique
- **Question clé** : Quel est notre plan?
- **Les problèmes doivent être** : résolus

Adapter le mode de gouvernance à chaque étape de développement

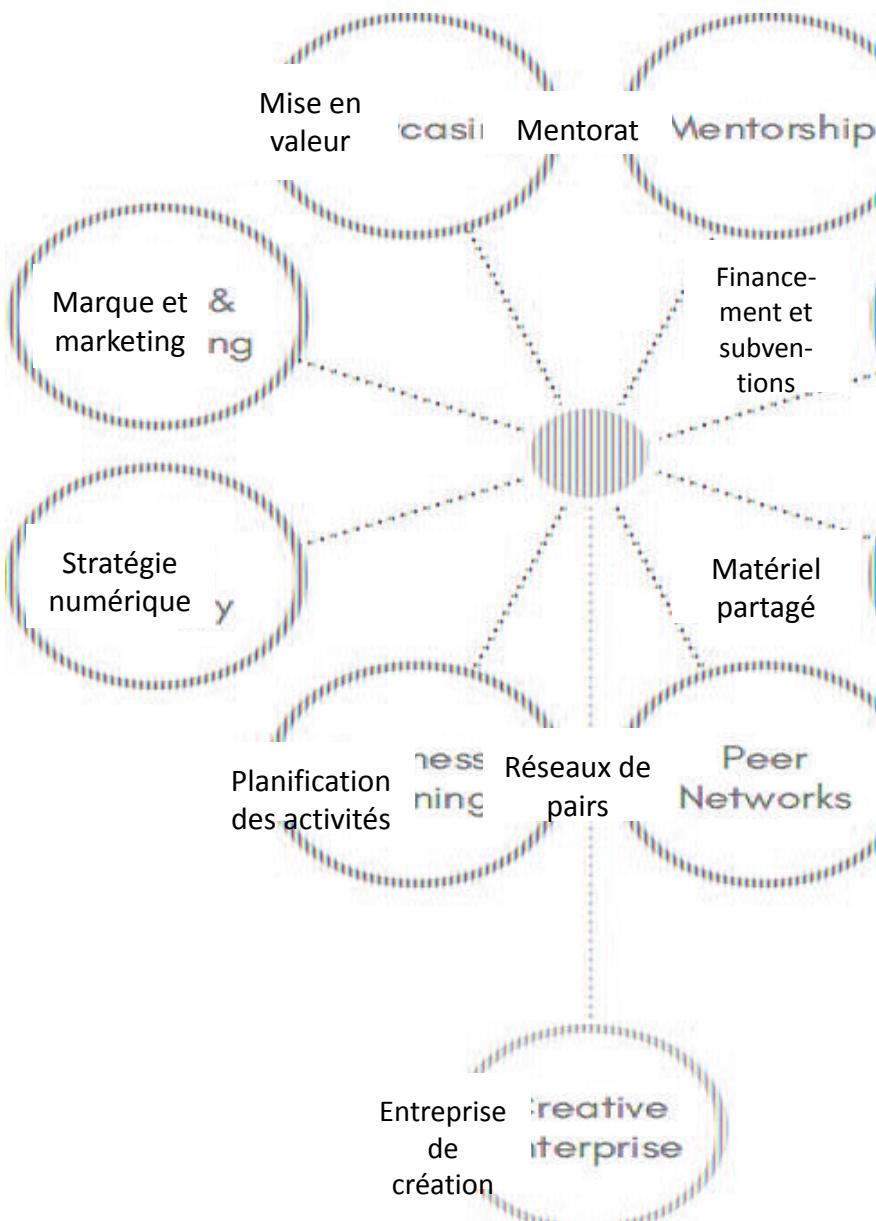


Mode fiduciaire :

- **Rôle primaire** : sentinelle
- **But principal** : intendance des biens
- **Contribution du conseil d'administration** : surveillance
- **Travaux principaux** : aspects techniques, surveiller les opérations, veiller à la responsabilisation, choisir et évaluer le ou la PDG,, approuver les politiques
- **Source de pouvoir** : autorité officielle, relation avec le ou la PDG
- **Relation entre le conseil et la direction** : réseau en étoile
- **Question clé** : Qu'est-ce qui ne fonctionne pas?
- **Les problèmes doivent être** : identifiés

*Adapted from "Governance as Leadership", Boardsource

Cultivate Capacity Through Strategic Partnerships

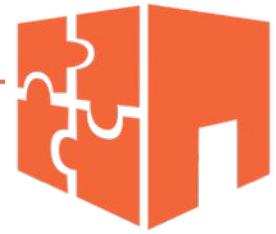


L'architecture de la prestation de programmes

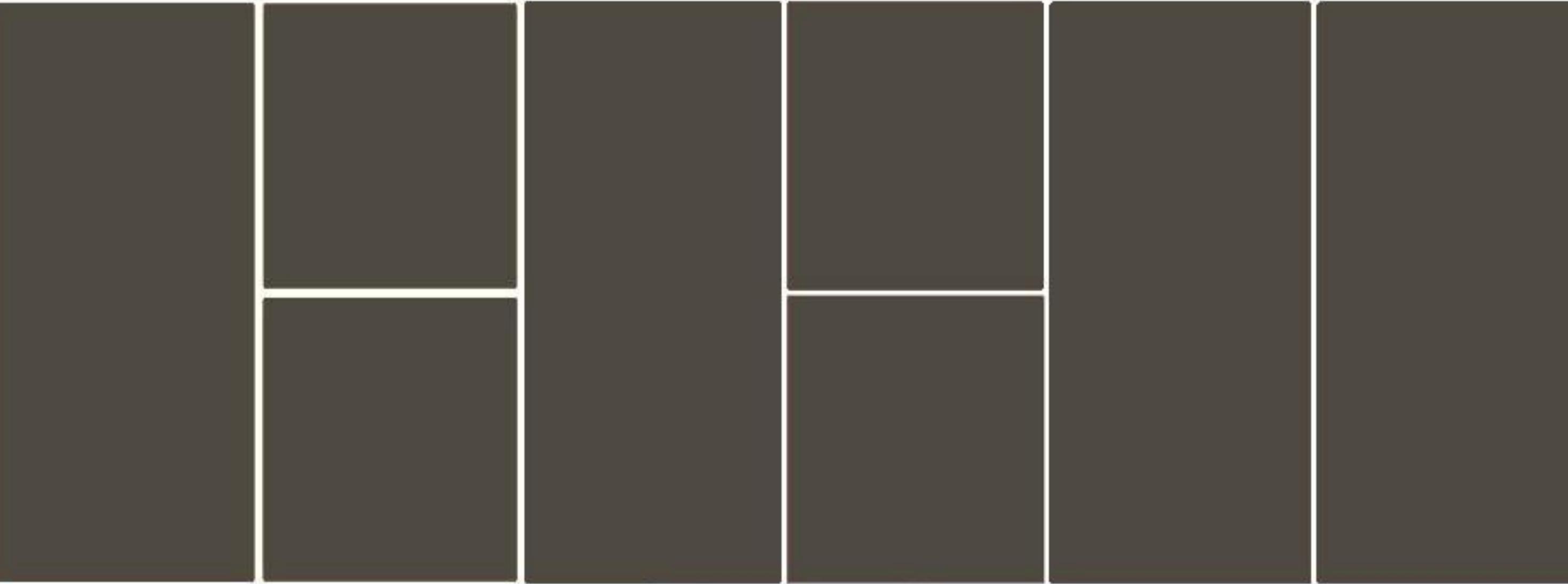
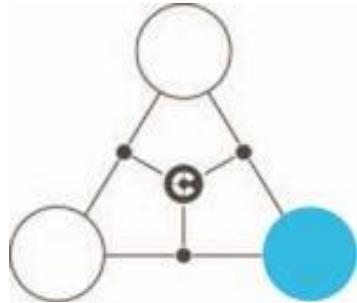
- Assurer la prestation directe de programmes d'incubation
- Organiser en fonction des capacités des locataires :
 - formation destinée à la direction des organismes sans but lucratif
 - accès au financement de projet
 - formation et ateliers au sein de l'industrie
 - carrefour pour tous les carrefours
 - ~~formation professionnelle continue~~
- Mettre à profit l'espace permettant une commandite dans le cadre de partenariats avec des organismes externes alignés sur la mission :
 - ateliers de création pour le secteur, festivals et conférences
 - série de conférences mensuelles et événements de réseautage



5. Les blocs du capital



Les blocs du capital



Coûts :

Quelles dépenses variables et fixes ont des répercussions sur notre modèle de fonctionnement?
Quelles ressources et activités clés entraînent les dépenses les plus importantes?

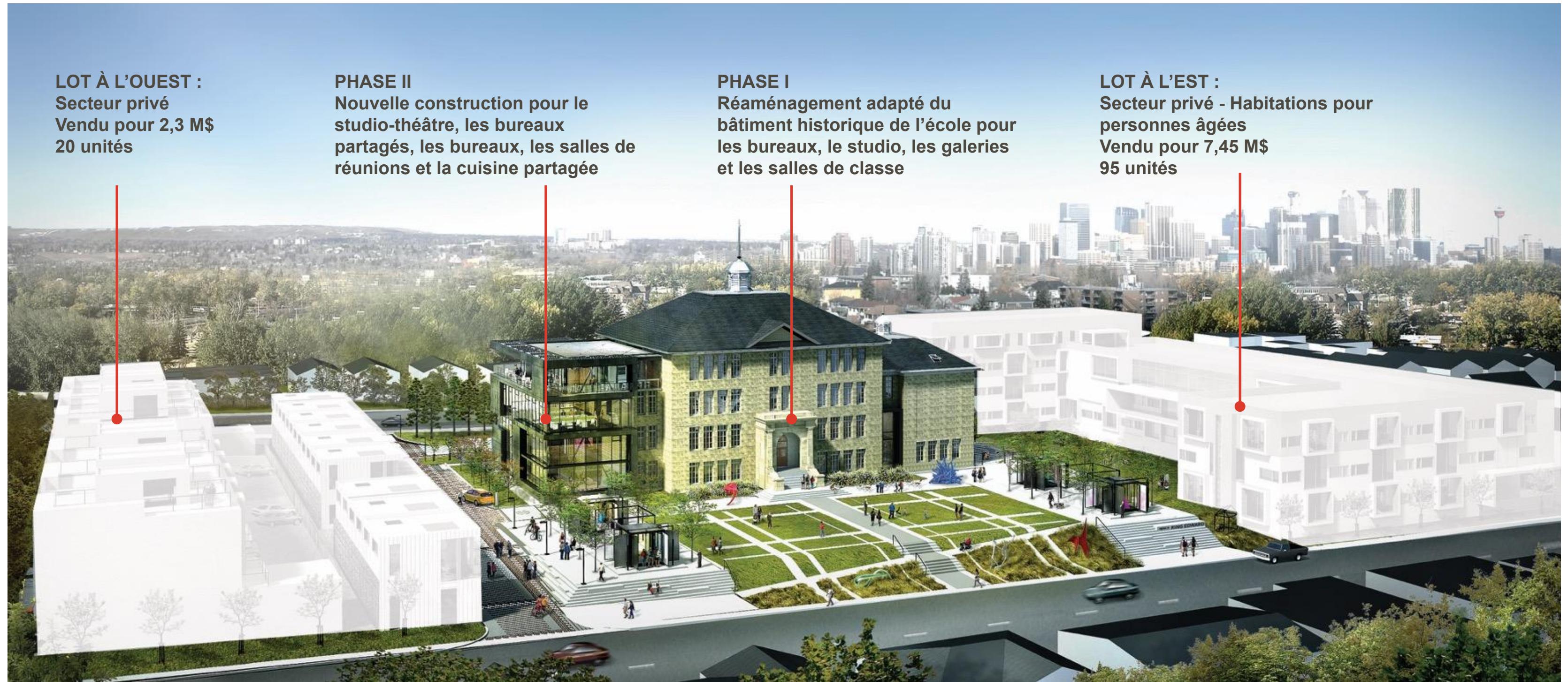
Capital :

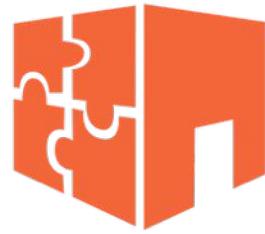
Comment le modèle générera-t-il suffisamment de capital (installations, risque, roulement, réserve)?

Revenus :

Quelle valeur financière les co-créateurs sont-ils véritablement prêts à contribuer ou à redonner?
Quelles sont les sources dominantes de revenus et dans quelle mesure sont-elles fiables?

Renforcer la dynamique grâce à la structure de capital





ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Renforcer la dynamique grâce à la structure du capital

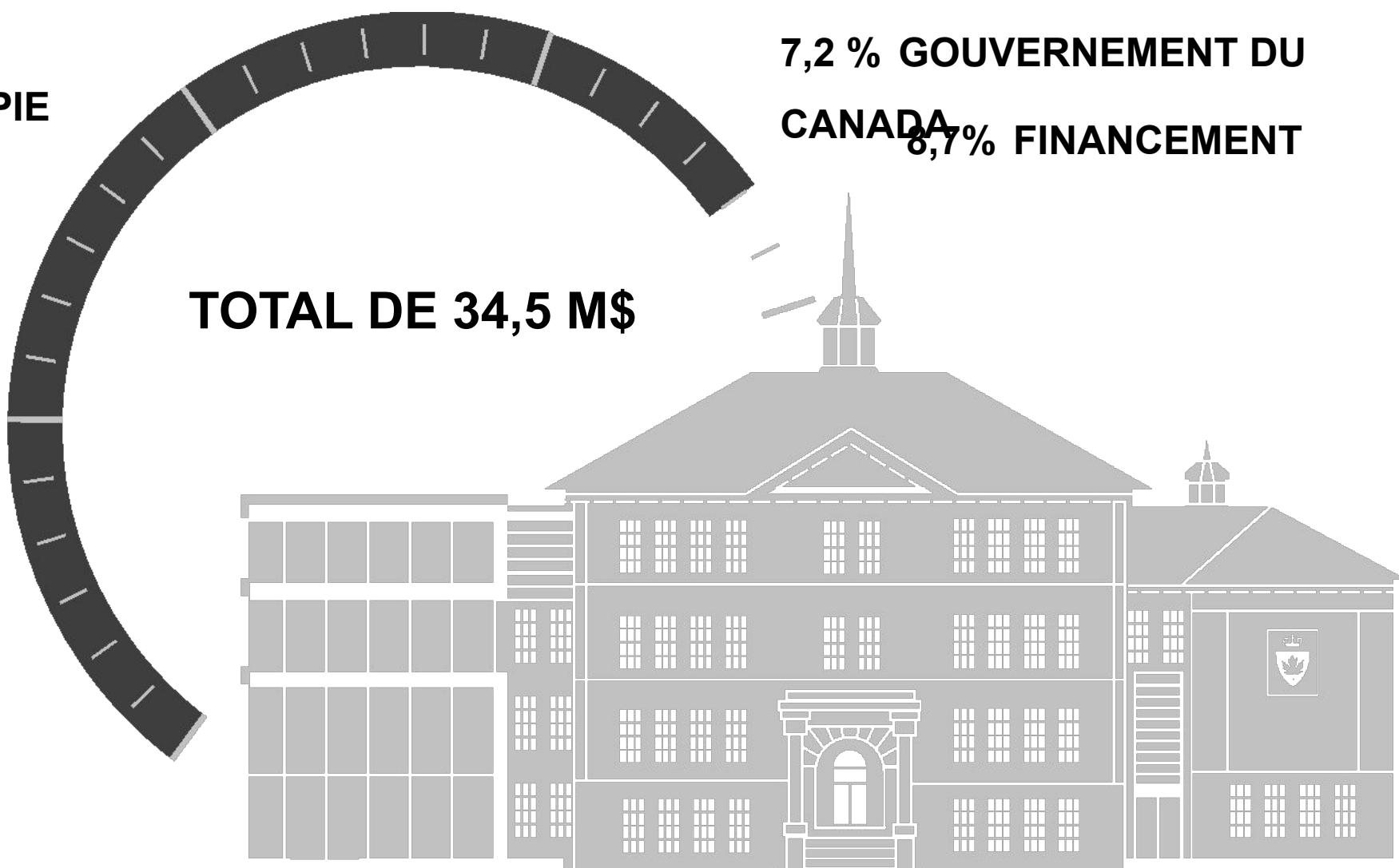
10,5 %
PHILANTHROPIE

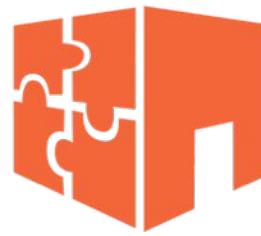
27,1 % SURPLUS LIÉ AUX
VENTES DE TERRAIN

15,4 % PROVINCE DE
L'ALBERTA

19,3 % VILLE DE
CALGARY

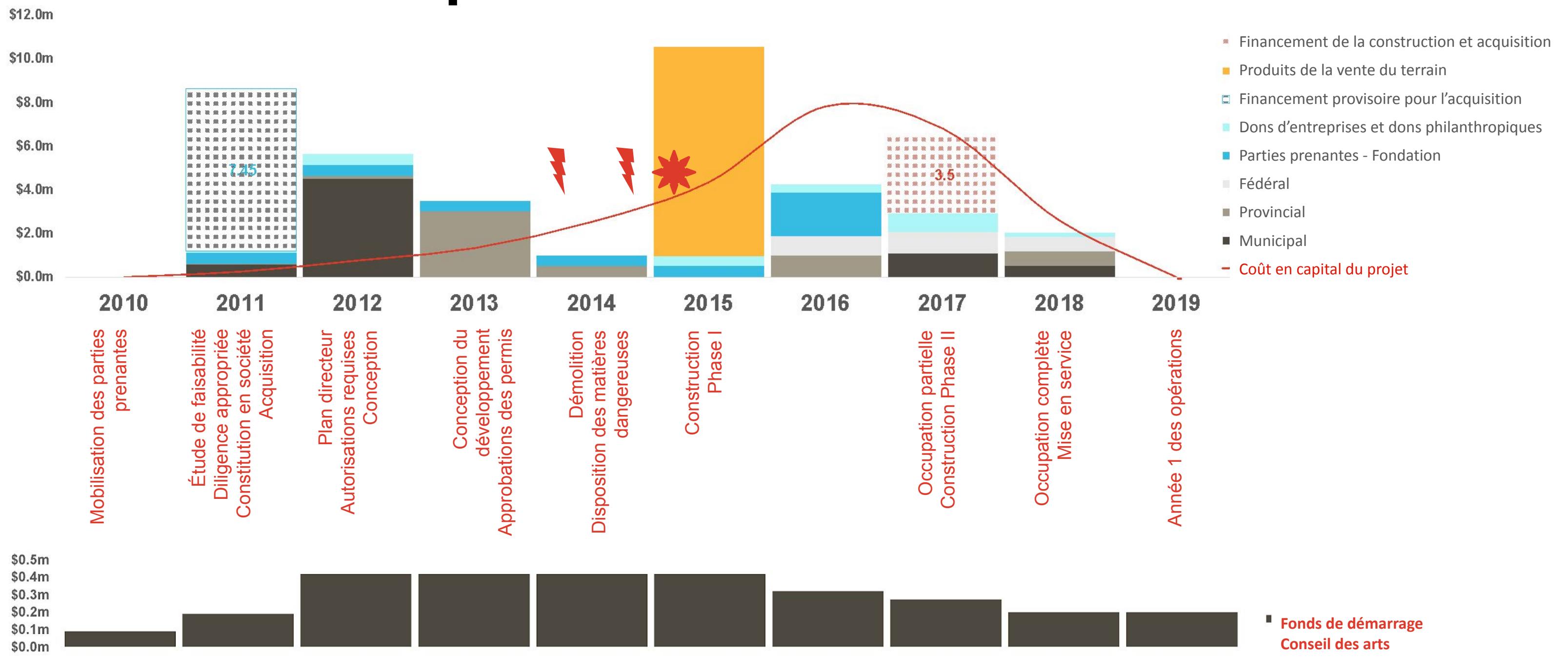
11,5% CALGARY FOUNDATION

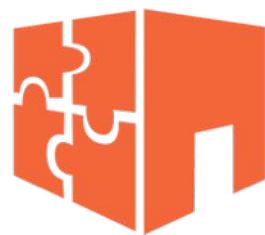




ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

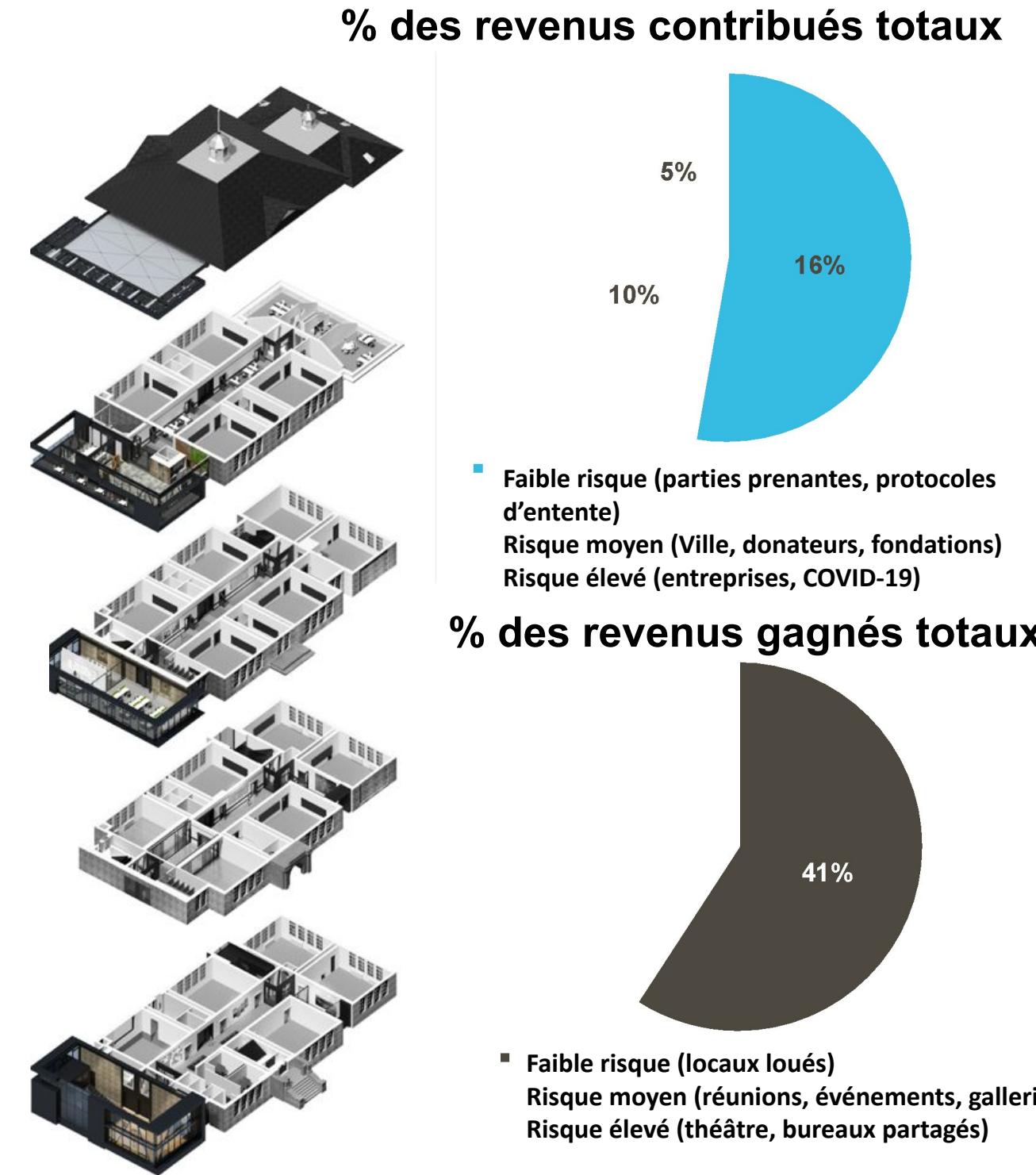
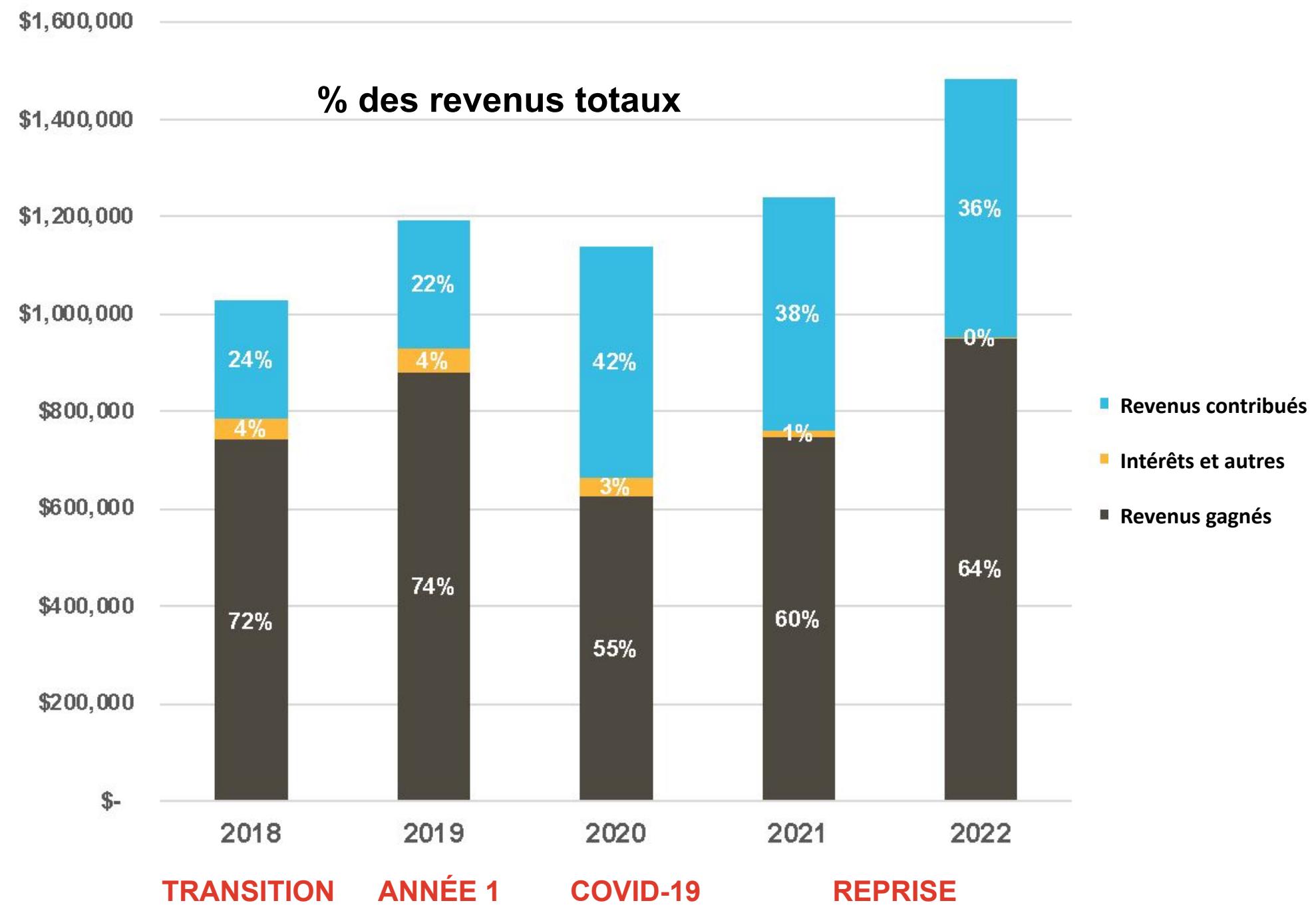
Favoriser l'adaptabilité grâce à des partenariats clés

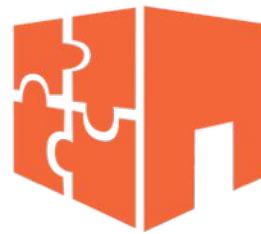




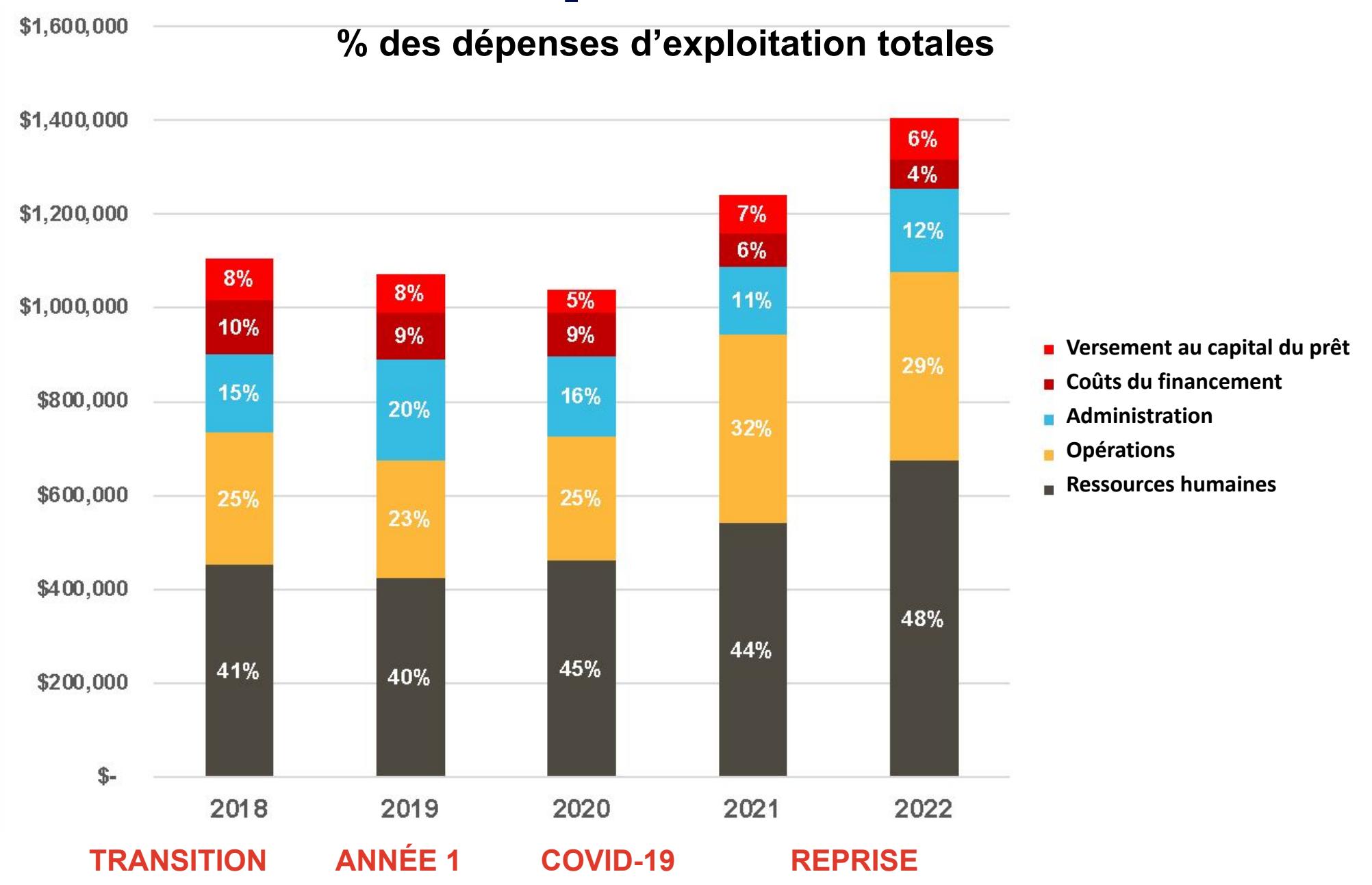
ARTS BUILD ONTARIO
SOCIAL PURPOSE
REAL ESTATE FOR
ARTS SPACES
REAL ESTATE FOR CREATIVE CHANGE

Diversifier les revenus et stimuler l'expansion





Microgestion des moteurs opérationnels et des risques



Leviers principaux des dépenses d'exploitation :

- Capacité, expertise et bien-être du personnel
- Coûts liés à la dette
- Gestion de la consommation énergétique du bâtiment
- Stratégies d'approvisionnement
- Technologies - Logiciels pour les événements, système de gestion de l'entreprise, énergie renouvelable.

Identifier et surveiller les principaux risques

Propositions de valeur :

- Les occasions de tirer parti de multiples secteurs sont limitées
- Les donateurs ne se sentent pas interpellés à participer
- La perception que cSPACE n'apporte pas de valeur ajoutée par rapport aux autres occasions dans le marché pour cet espace
- Les occasions de partenariats ne sont pas examinées avec l'industrie du développement
- Le soutien de la population locale envers cSPACE diminue
- Les établissements d'enseignement postsecondaire ont une compréhension limitée de la valeur du partenariat

Canaux et relations :

- La connaissance au sein des donateurs n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif de collecte de fonds
- L'engagement sur les médias sociaux est limité
- La connaissance des locaux locatifs ainsi que l'intérêt pour ceux-ci est faible
- L'intérêt des médias est faible

Ressources et partenariats clés :

- Le soutien du conseil municipal diminue
- Le soutien des parties prenantes s'affaiblit
- Il y a un manque de potentiel relatif au partenariats communautaires
- L'équipe de cSPACE manque d'expertise dans des domaines d'importance

Cocréateurs :

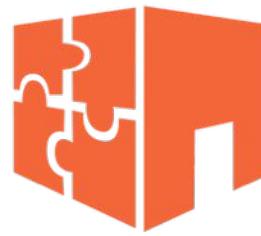
- L'engagement des commanditaires est insuffisant
- Différents ordres de gouvernement ne s'intéressent pas aux projets
- Les besoins prioritaires du secteur culturel et artistique ne sont pas comblés

Structure des coûts et des revenus:

- L'augmentation des coûts dépasse la génération de revenus
- Les revenus sont insuffisants pour couvrir le budget d'immobilisations du projet
- Les revenus sont insuffisants pour couvrir les coûts d'exploitation de base



4. Le tableau de cSPACE



Identifier et surveiller les principaux risques

Partenaires clés pour la prestation :

- Consultants de projet
- Gestionnaires de la construction
- Médias
- Institutions financières
- Partenaires en matière de programmes
- Partenaires en matière de services de construction

Activités clés :

- Mobilisation des parties prenantes
- Acquisition immobilière, conception et développement
- Établissement de liens avec les parties prenantes, les donateurs et le gouvernement
- Collecte de fonds et financement relatifs au projet

Proposition de valeur :

- I. La mobilisation de tous les secteurs afin d'obtenir des résultats alignés sur la mission
- II. La maximisation de l'effet sur les idées qui comptent
- III. Une marque et une identité uniques pour le projet
- IV. Une communauté dynamique qui rehausse les missions et les pratiques
- V. Des installations inspirantes, flexibles et accessibles
- VI. Des expériences culturelles participatives, diversifiées et inclusives

Relations :

- I. Responsabilisation
- II. Intendance personnalisée
- III. Gestion des partenariats
- IV. Animation communautaire et gestion des opérations à forte interaction
- V. Ventes liées aux installations et interactions visant le soutien aux clients
- VI. Initiatives de marketing des programmes

Cocréateurs :

- I. Gouvernement et parties prenantes
- II. Donateurs et commanditaires
- III. Promoteurs immobiliers du secteur privé
- IV. Locataires et membres
- V. Artistes et organismes sans but lucratif externes
- VI. Usagers

Axes de retombées :

- Croissance dans un milieu stable pour les artistes et les organismes sans but lucratif
- Amélioration des biens communautaires et patrimoniaux
- Diversité accrue en matière de collaboration, de réseautage et d'échange d'idées
- Gain de productivité grâce au partage de ressources
- Niveaux plus élevés d'entrepreneuriat dans le domaine des arts
- Réduction de l'empreinte carbone
- Quartiers plus dynamiques et inclusifs

Canaux :

- Site Web et médias sociaux
- Demande de propositions
- Séances d'information publiques
- Participation des médias locaux
- Expériences d'intendance et communications sur mesure
- Rapports annuels et rapports de projets
- Plateformes axées sur le bâtiment

Coûts :

- Salaires du personnel
- Honoraires de consultants (avant le développement, conception et construction)
- Collecte de fonds et communications
- Dépenses en immobilisations pour la construction et réserve pour éventualités
- Coûts liés au financement
- Coûts liés à l'occupation
- Dépenses sur les programmes

Capital

- Excédent d'exploitation
- Prêts pour immobilisations et subventions d'immobilisation
- Contributions philanthropiques et commandites
- Produits ou retombées liés à l'entente de développement

Revenus :

- Bail des locataires
- Frais des membres utilisant les bureaux partagés
- Frais de services partagés des entreprises
- Revenus liés à la location des biens exploités
- Revenus tirés des événements et des ateliers

Personne- ressource

Reid Henry,
Consultant



201 615-8256



reidhenryco@gmail.com