

# Appel à propositions *Soutien à la croissance*

*Volet : Cabinet Créatif*

Avec la participation financière de :

Québec 

Montréal 

# Table des matières

<b>Contexte</b>	<b>2</b>
<b>Objectifs</b>	<b>2</b>
<b>Conditions d’admissibilité</b>	<b>3</b>
<b>Structure du projet</b>	<b>4</b>
<b>Responsabilité du porteur du projet</b>	<b>5</b>
<b>Évaluation des projets</b>	<b>8</b>
<b>Modalités de financement</b>	<b>9</b>
<b>Calendrier</b>	<b>10</b>
<b>Informations complémentaires</b>	<b>10</b>
<b>Soumettre un projet</b>	<b>10</b>

# Contexte

Dans le cadre de sa stratégie en développement économique, la Ville de Montréal a développé une mesure nommée « Soutien à la croissance des entreprises ». L'objectif principal de cette mesure est d'outiller les entrepreneurs montréalais quant aux enjeux de croissance vécus dans leur organisation, grâce au développement des compétences entrepreneuriales. Cette mesure est une continuation des projets auparavant connus sous le nom de Parcours entrepreneuriaux.

Les Parcours entrepreneuriaux sont des projets dont le premier a vu le jour en 2015, sous le nom de Parcours Innovation. Depuis, plusieurs autres Parcours ont vu le jour, notamment le Cabinet Créatif et le Parcours développement durable. Une étude réalisée pour le compte de la Ville de Montréal démontre que le « modèle Parcours », soit un cursus mélangeant formations, ateliers et accompagnement personnalisé, défini sur une période de temps d'environ un an et s'adressant à une cohorte d'entreprises, a un effet positif à trois niveaux, soit sur l'entrepreneur lui-même, sur son organisation et sur son réseau d'affaires. Cela se traduit notamment par une augmentation du niveau de compétences en gestion de l'entrepreneur, une augmentation du transfert des connaissances et des compétences au sein de l'organisation et une élévation de l'écosystème de soutien.

C'est dans ce contexte que l'appel à propositions *Soutien à la croissance* propose un volet nommée « Cabinet Créatif », visant à pouvoir apporter une réponse adaptée aux enjeux de commercialisation et de croissance à l'international des organisations créatives et culturelles, par le biais d'un renforcement des compétences entrepreneuriales ainsi que par un meilleur alignement des talents à l'interne en lien avec cette croissance sur de nouveaux marchés.

Ce projet est porté conjointement avec Services Québec.

## Objectifs

L'objectif visé dans le volet « Cabinet Créatif » est d'accompagner et de soutenir des entreprises et des organismes à but non lucratif du secteur des industries culturelles et créatives dans leurs démarches de commercialisation et de croissance à l'international. Les principaux enjeux visés sont ceux liés au développement de marché, mais ne sont pas exclusifs à ceux-ci. Ils peuvent être tributaires ou corollaires à une croissance à l'international, tel que les enjeux liés à la gestion des talents dans un contexte d'internationalisation.

### Objectifs généraux

- Réduire les risques associés aux démarches d'internationalisation des entreprises;
- Contribuer au développement des entreprises créatives montréalaises sur les marchés internationaux;
- Amplifier le processus de commercialisation des organisations déjà à l'international;

### Objectifs spécifiques

- Faciliter la navigation de l'entrepreneur créatif à travers l'offre en exportation et l'aiguiller dans le financement accessible;
- Solidifier les structures des organisations en vue d'une croissance à l'international;
- Soutenir les organisations à chaque étape de la démarche d'exportation et les aider à mieux comprendre les enjeux qui y sont rattachés;

- Développer une vision stratégique des ressources humaines en lien avec une croissance internationale;
- Former les dirigeants sur les meilleures pratiques en gestion;

### **Retombées attendues**

- Accélérer le développement des capacités d'adaptation des entrepreneurs en lien avec leur croissance à l'international;
- Hausser le niveau de commercialisation des produits et des services culturelles et créatifs;
- Augmenter le taux de survie et croissance des organisation culturelles et créatives;
- Développer le leadership des organisations dans leur écosystème;
- Faciliter le développement des compétences entrepreneuriales liées à l'exportation.

### **Évaluation des impacts et des retombées**

Au moment de déposer le projet détaillé, les demandeurs doivent identifier les résultats anticipés, ainsi que les indicateurs permettant de les évaluer. Cette section devra également inclure un mécanisme permettant d'évaluer et de rendre compte des retombées attendues et réalisées.

La reddition de comptes devra également contenir ces indicateurs:

- Nombre d'entrepreneurs accompagnés;
- Nombre d'heures d'accompagnement individuelles réalisées;
- Nombre de formations théoriques organisées;
- Nombre d'ateliers pratiques et / ou de co-développement organisées;
- Nombre d'activités de réseautage et de mises en relation organisées;
- Nombre d'heures d'accompagnement;
- Nombre de partenaires mobilisés pour la réalisation du projet;
- Taux de satisfaction des entrepreneurs pour chaque activité;
- Taux d'assiduité dans les activités.

Une liste détaillée d'indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) devra être présentée dans le dépôt de projet. Les moyens utilisés pour obtenir ces données devront également être inclus.

## **Conditions d'admissibilité**

### **Projets admissibles**

Les projets doivent répondre aux objectifs stratégiques et doivent être déposés par des organismes admissibles. Ces projets doivent se réaliser sur le territoire de l'agglomération de Montréal et cibler une clientèle ayant une adresse d'affaires et réalisant des activités sur l'île de Montréal.

L'organisme porteur aura comme mandat de mettre en œuvre les différentes étapes du projet qui sont détaillées dans une section subséquente de ce document.

### **Organismes admissibles**

Sont admissibles les organismes à but non lucratif qui:

- Sont constitués au Canada depuis au moins 2 ans;
- Ont un établissement actif dans l'agglomération de Montréal;

- Prévoient réaliser à l'interne l'essentiel de la gestion de projet (relation avec les entreprises, coordination du recrutement, gestion des communications, etc.);
- Ont de saines pratiques financières et de gouvernance.

L'admissibilité du projet devra être conforme aux lois applicables aux compétences de la Ville de Montréal. La Ville se réserve le droit de contacter le porteur de projet pour obtenir des précisions sur le projet déposé.

## Structure du projet

Les projets déposés doivent respecter certaines orientations et principes.

### **Clientèle ciblée**

Les organisations sélectionnées dans le cadre de ce projet doivent être des entreprises privées ou des organismes à but non lucratif qui ont des activités commerciales. Elles doivent avoir au moins une année d'existence et doivent être en mesure de fournir un état financier vérifié. Les participants doivent être dans une phase de croissance et être considérés comme des organisations culturelles et créatives. Toutes les organisations doivent avoir leurs activités principales et leurs bureaux sur le territoire de l'île de Montréal. Il n'y a pas de chiffre d'affaires minimal compte tenu de la nature de certaines activités, les jeux vidéo par exemple, mais le chiffre d'affaires minimal suggéré est de 500 000 \$. Dans tous les cas, ce dernier devra être justifié et devra tenir compte de la réalité des entrepreneurs. Chaque entreprise doit s'assurer d'être en mesure de libérer un ou deux répondants à toutes les activités. L'assiduité des participants aux activités est un indicateur qui sera observé.

Au total, vingt organisations composeront chaque cohorte.

### **Durée du projet**

Les projets déposés doivent être réalisés sur une durée d'un an. Il est possible de faire un « post-projet », qui sert à la consolidation des acquis et à la création d'une communauté. Si le projet déposé n'est pas sur une période d'un an, ce choix devrait être expliqué et justifié. Le porteur doit tenir compte que l'un des partenaires majeurs du Cabinet Créatif est Air Canada et que le projet doit inclure un déplacement à l'international. Si le porteur de projet propose un projet différent, il devra justifier son choix et proposer un partenaire financier et de services alternatif.

Le financement est prévu pour trois cohortes. Le recrutement de la première cohorte se fera à l'automne 2022, pour un début des activités en janvier 2023. Le recrutement de la dernière cohorte se fera à l'automne 2024 pour des activités débutant à l'hiver 2025.

### **Contenu du projet**

Les projets doivent être composés d'un amalgame de formations théoriques, d'ateliers pratiques et d'accompagnements individuels. Il est également nécessaire d'inclure dans la programmation un diagnostic de l'entreprise permettant de dresser le portrait des participants au début ou en amont du projet ainsi qu'une évaluation de leur profil d'exportateur. Il est aussi obligatoire d'inclure un accompagnement des talents.

Le projet doit inclure dans la programmation l'arrimage des activités du Cabinet Créatif à la mission économique de SXSW à Austin au Texas.

La programmation doit être présentée dans le formulaire de dépôt de projets. Celle-ci doit venir répondre en priorité à des enjeux de commercialisation et de croissance à l'international vécus par les organisations culturelles et créatives montréalaises. Cela inclut entre autres, et de façon non-exhaustive, les ressources humaines (structure organisationnelle), la commercialisation, le marketing, la négociation etc. Cette programmation doit être justifiée et documentée. Un lien logique doit exister entre les différents éléments qui la composent et le parcours d'activités proposé doit permettre aux entreprises participantes d'atteindre les objectifs cités dans la section précédente.

### **Partenariats**

Les projets déposés peuvent être réalisés en partenariat entre plus d'un organisme admissible. Dans cette situation, un porteur principal, bénéficiaire de la contribution financière devra être identifié. Les rôles et responsabilités de chaque organisme devront alors être clairement présentés. Un modèle de gouvernance devra également être proposé.

## **Responsabilité du porteur du projet**

Le Cabinet créatif fédère plusieurs acteurs du secteur créatif et du milieu entrepreneurial de Montréal, mettant en commun ressources et initiatives. Le projet retenu se fera en collaboration avec la Ville de Montréal, Services Québec, Air Canada pour entreprises et la SODEC.

Le rôle de la Ville consiste principalement à:

- assurer le suivi administratif lié à la contribution financière;
- assurer le niveau de qualité du projet et son alignement avec les objectifs stratégiques de la Ville;
- gérer le partenariat de l'ensemble des volets avec Services Québec;
- assurer la visibilité de la Ville et le respect du guide de visibilité;
- assurer une cohérence entre les trois volets (enjeux de croissance, impact et Cabinet Créatif).

Le rôle de Services Québec consiste principalement à:

- assurer une place de choix à la notion de ressources humaines;
- assurer la visibilité du gouvernement et le respect du guide de visibilité;
- gérer la contribution financière avec l'organisme porteur;
- offrir, au besoin, de l'accompagnement aux entreprises.

Le rôle d'Air Canada consiste principalement à :

- offrir deux (2) billets d'avion, en classe économie, par entreprise lauréate (maximum 40 billets) donnant accès à toutes les destinations desservies par ces derniers;
- siéger sur le comité de sélection final des entreprises lauréates du Cabinet Créatif;
- assurer la visibilité de l'entreprise et le respect du guide de visibilité;
- gérer la contribution financière avec l'organisme porteur.

Le rôle de la SODEC consiste principalement à :

- assurer que la clientèle de la SODEC soit bien desservie et que le projet concorde avec leurs besoins et réalités;

- siéger sur le comité de sélection final des entreprises lauréates du Cabinet Créatif;
- assurer la visibilité de l'organisation et le respect du guide de visibilité;
- gérer la contribution financière avec l'organisme porteur.

Afin d'assurer une cohésion entre les bailleurs de fonds principaux, il sera exigé de la part de l'organisme de tenir sur une base régulière un comité aviseur avec des représentants de la Ville de Montréal et de Services Québec. D'autres personnes pourraient siéger sur ce comité, par exemple, d'autres partenaires importants du projet.

### **Le rôle de l'organisme porteur consiste à:**

#### **Recrutement**

La première étape du projet est de procéder au recrutement des vingt organisations participantes. Cette étape se déroulera à l'automne et pourra se faire en collaboration avec les organismes porteurs des projets des autres volets. Le recrutement est primordial pour le succès du reste du projet. La Ville de Montréal et Services Québec pourront servir de relais d'information pour diffuser l'information en lien avec la période de recrutement. Toutefois, la coordination du recrutement ainsi que la mise en relation avec des partenaires possible de recrutement est à la charge de l'organisme porteur du projet.

L'objectif est de recruter plus d'entreprises que le nombre composant la cohorte, afin de pouvoir faire une sélection des meilleurs candidats. Pour ce faire, l'organisme devra mettre en place un jury, composé notamment des bailleurs de fonds et représentatif de l'écosystème. Un formulaire de candidature et des critères d'évaluation devront être développés afin de sélectionner les entreprises avec un processus clair et équitable.

#### **Communications**

L'ensemble des communications liées au projet sont de la responsabilité de l'organisme porteur. Cela inclut entre autres, et de façon non-exhaustive, l'hébergement et la mise à jour du site internet, la promotion du projet, la visibilité de la Ville de Montréal et de Services Québec, ainsi que des autres partenaires, la création et la diffusion de contenu en lien avec le projet. Le volet communications est fondamental dans ce projet.

La Ville se réserve le droit de faire des communications en lien avec le projet, lorsque cela lui semblera pertinent.

#### **Gestion de projet**

La gestion de projet qui consiste entre autres aux aspects administratifs est prise en charge par l'organisme porteur. Il s'agit notamment de faire le suivi et le lien avec la Ville de Montréal et Services Québec, de prendre en charge la reddition de comptes et de faire le suivi de l'ensemble des éléments nécessaires au bon fonctionnement du projet.

#### **Programmation**

Le design de la programmation et sa conception est de la responsabilité de l'organisme porteur. La programmation doit répondre aux objectifs de ce volet et pourra être revue et adaptée d'une année à l'autre. Les formateurs pour chacune des activités devront être sélectionnés par l'organisme porteur. Il est essentiel d'assurer une diversité de fournisseurs de services chez les formateurs. Les contrats et le paiement des fournisseurs sont aussi de la responsabilité du porteur de projet.

La conception de la programmation et le choix des formations et ateliers doivent être appuyés sur des données et des rapports qui permettent d'optimiser la programmation dans l'objectif de soutenir les entrepreneurs face à leurs enjeux de croissance.

Il est également nécessaire que l'organisme porteur mette en place un mécanisme permettant de récolter la rétroaction des participants pour chacune des activités du projet. Cela permet d'assurer une qualité dans la programmation, et d'ajuster celle-ci au besoin.

La programmation doit se baser sur le développement des compétences chez les entrepreneurs en croissance. Il est également essentiel d'avoir un volet ressources humaines qui y est intégré.

La programmation doit tenir compte de la mission à SXSW.

### **Coaching | Accompagnement individuel**

Un volet important de la programmation consiste à offrir aux entrepreneurs un accompagnement personnalisé, sous forme de coaching. Le rôle de l'organisme porteur consiste ici à aider l'entrepreneur à clarifier ses objectifs de commercialisation ainsi que le marché visé et à identifier les besoins et le type d'aide qui lui seront nécessaires. Cette étape peut être faite en collaboration avec un intervenant expert. Par la suite, le maillage entre les entrepreneurs et les coachs doit être réalisé par l'organisme porteur. Il est aussi de sa responsabilité de gérer les contrats avec les coachs, de les rémunérer et d'assurer la rétroaction de l'entreprise à la suite de son coaching. Cette dernière étape peut se faire en collaboration avec un intervenant expert.

### **Relation avec les entrepreneurs**

La relation avec les entrepreneurs doit aussi être prise en charge par l'organisme porteur. Il s'agit ici de communiquer avec l'ensemble des participants sur les activités à venir, sur les prochaines étapes et sur le projet de façon générale (i.e. communication interne). L'Assiduité aux activités est très importante. Il est aussi question d'être disponible pour répondre aux questions et besoins que pourraient avoir les participants. Il est important d'avoir un ou des responsables de projet avec qui les entrepreneurs peuvent communiquer et échanger. Cela permet d'assurer le bon déroulement du projet pour ces derniers.

La relation avec les entrepreneurs peut aussi en partie être prise en charge par des intervenants experts, ou des accompagnateurs, qui seraient rémunérés pour assurer le suivi avec les entrepreneurs. Leurs responsabilités pourraient notamment être de faire le suivi de la réalisation des heures de coaching, de soulever aux organisateurs des enjeux rencontrés par l'entrepreneur ou simplement de référer l'entrepreneur à des ressources pertinentes. Toutefois, cet intervenant expert ne peut se substituer complètement au rôle que doit jouer le(s) responsable(s) de projet interne à l'organisme porteur.

### **Création d'une communauté**

Un des avantages de ce type de projets est la communauté que crée les entrepreneurs entre eux et avec l'écosystème qui gravite autour de ces initiatives. Il est de la responsabilité de l'organisme porteur de s'assurer de l'animation de cette communauté et de la faire vivre.

Dans cette optique, il pourrait être proposé de mettre sur pied un « post-projet » afin d'animer la communauté et de permettre aux anciens participants d'avoir un espace où se retrouver et continuer à échanger. Cela pourrait aussi inclure des activités avec les participants actuels des

cohortes. Cet aspect du projet pourrait être fait en collaboration avec des partenaires et des fournisseurs de services externes, mais leader par l'organisme porteur.

### **Reddition de comptes**

Une reddition de comptes bi-annuelle doit être transmise à la Ville de Montréal et à Services Québec. Cette reddition devra inclure les indicateurs préalablement identifiés dans le cadre du projet, ainsi qu'un bilan des activités et des différents éléments liés au projet (budget, communications, assiduité des participants etc.). D'autres documents de reddition pourraient éventuellement être demandés par les bailleurs de fonds en cours de projet. Il est de la responsabilité de l'organisme porteur de faire la reddition de comptes dans les délais prescrits dans la convention, et de récolter au fur et à mesure du projet les données nécessaires à la réalisation de cette reddition. Il est à noter que la Ville de Montréal et Services de Québec exigent des redditions de compte distinctes. Air Canada exige également un rapport pré-mission par entreprise.

Tous les porteurs pourraient être soumis à un audit externe commandé par la Ville de Montréal et / ou Services Québec.

## **Évaluation des projets**

La Ville de Montréal évaluera l'admissibilité lors de la réception des formulaires de dépôt de projets. Tout projet ne répondant pas aux conditions d'admissibilité ou disposant d'un dossier incomplet sera disqualifié.

Un dossier complet inclut les documents suivants:

- La résolution du conseil d'administration de l'organisme autorisant le dépôt de la demande et mandatant une personne responsable pour signer tout engagement relatif à la demande;
- Les états financiers des deux dernières années de l'organisme;
- Les règlements généraux de l'organisme;
- Les lettres patentes de l'organisme;
- Le formulaire de dépôt de projet dûment rempli;
- Le budget prévisionnel complété.

À la réception du dossier de candidature, la Ville et Services Québec s'assureront:

- Que le dossier est complet;
- Que le projet répond aux objectifs du volet;
- Que l'organisme répond aux conditions d'admissibilité.

Les dossiers complets qui respectent les objectifs et les critères seront présentés à un comité d'évaluation constitué par la Ville de Montréal et Services Québec. Le comité analysera les dossiers selon les critères d'évaluation. Par la suite, le comité soumettra sa délibération aux instances de la Ville de Montréal et de Services Québec. Les décisions seront finales et sans appel.

Les projets admissibles seront évalués selon les critères suivants:

- Pertinence globale du projet par rapport aux objectifs et enjeux du volet « Cabinet Créatif »;
- Qualité et pertinence de la programmation en lien avec les objectifs;

- Réalisme et qualité des étapes de projet (recrutement, plan de communication, gestion budgétaire, etc.)
- Niveau d'innovation ou de valeur ajoutée du projet pour la clientèle visée;
- Approche partenariale entre entreprises, institutions et/ou communautés;
- Qualité et pertinence des parties prenantes impliquées (formateurs, coachs, intervenants, etc.);
- Qualité des indicateurs de suivi et d'évaluation finale du projet;
- Gouvernance et pratiques financières de l'organisme porteur et des partenaires;
- Expérience de l'organisme dans la gestion de projet;
- Expérience de l'organisme dans l'accompagnement et la formation d'entreprises culturelles et créatives en croissance;
- Capacité de l'organisme à rejoindre et mobiliser la clientèle ciblée / connaissance de l'écosystème visé;
- Capacité à mobiliser et s'appuyer sur des ressources spécialisées en commercialisation des ICC, ici et à l'international;
- Capacité de l'organisme à arrimer les objectifs du projet à la mission de SXSW;
- Détail du budget et justification du montant demandé.
- Expertise en commercialisation des ICC à l'international;

## Modalités de financement

La contribution financière au projet est établie en tenant compte des disponibilités financières liées au volet, de la structure financière du projet, des catégories de dépenses, et des sources de revenus, y compris celles provenant du secteur privé et des revenus autonomes.

Le jury et l'administration municipale pourraient recommander une contribution financière différente de celle demandée par le demandeur. Le cas échéant, le demandeur aura l'opportunité de revoir certaines activités du projet. L'aide financière maximale est de 180 000 \$ par année. Il est prévu que ce montant soit doublé par la contribution financière de Services Québec, atteignant ainsi 360 000 \$. Avec les contributions de la SODEC et d'Air Canada, le budget annuel du projet est d'environ 450 000 \$. Des démarches supplémentaires pourraient être faites par l'organisme afin d'aller chercher des contributions et subventions financières supplémentaires.

### Dépenses admissibles

- Salaires;
- Honoraires professionnels requis pour la réalisation du projet;
- Acquisition ou location de matériel roulant ou de fournitures;
- Location d'espaces et améliorations locatives liées au projet;
- Dépenses reliées à la réalisation et à la promotion du projet;
- Frais de gestion (suivi administratif du projet) - maximum 10 % du coût du projet;
- Frais technologiques liés directement au projet.

### Dépenses non-admissibles (non-exhaustif)

- Dépenses qui ne sont pas directement reliées au projet;
- Dépenses engagées avant la signature de la convention par les deux parties;
- Rémunération de base du personnel de l'organisme;
- Frais de fonctionnement de l'organisme;
- Dépenses d'immobilisation et dépenses courantes de l'organisme;
- Salaires versés à des bénéficiaires du projet;

- Dépenses non nécessaires ou non justifiables pour la réalisation du projet;
- Études et diagnostics;
- Acquisition de terrains et de bâtiments;
- Dépenses déjà remboursées par un autre programme gouvernemental;

## Calendrier

Étape	Échéance
Dépôt de projets	Fin avril 2022 au 27 juin 2022, à 9h00
Analyse de l'admissibilité, évaluation des projets et approbation par les instances décisionnelles	À partir du 27 juin 2022
Dévoilement des projets retenus	Juillet 2022

\* Les projets doivent être approuvés par les instances de la Ville et certaines modifications au projet peuvent être demandées par le comité d'évaluation. Les organismes seront tenus informés, le cas échéant.

## Informations complémentaires

### Situation de conflit d'intérêts

L'organisme porteur doit éviter toute situation susceptible de placer des membres de son conseil d'administration, son personnel et les élus de la Ville de Montréal en situation de conflit d'intérêts, réel ou potentiel. Si une telle situation se présente, le représentant de l'organisme devra immédiatement en informer la directrice du Service du développement économique, qui pourra émettre une directive indiquant à l'organisme comment remédier à ce conflit d'intérêts ou, selon les circonstances, déclarer celui-ci non admissible à la poursuite du processus.

### Rejet d'un dossier

Toute fausse déclaration ainsi que le non-respect total ou partiel des exigences de l'appel de projets entraîne le rejet immédiat d'une candidature.

### Engagement

Le participant s'engage à renoncer à tout recours concernant les modalités du volet « Cabinet Créatif » de l'appel à propositions *Soutien à la croissance*, les résultats, les recommandations du comité et les décisions des instances de la Ville de Montréal. Les bénéficiaires acceptent que soit communiqué un résumé de leur projet et du financement obtenu dans ce cadre.

## Soumettre un projet

1- Télécharger, remplir et signer le **Formulaire de dépôt de projet**

2 - Télécharger, remplir et joindre le **Budget prévisionnel**

3- Rassembler les documents suivants en version numérique :

- La résolution du conseil d'administration de l'organisme autorisant le dépôt de la demande et mandatant une personne responsable pour signer tout engagement relatif à celle-ci
- Les règlements généraux de l'organisme
- Les lettres patentes de l'organisme
- Les états financiers des deux dernières années de l'organisme