Outil de référence pour une démarche d’expérimentation en design de services publics

Ce document s’adresse à toute personne intéressée par les démarches d’innovation et la mise en oeuvre concrète de projets axés sur l’amélioration des espaces et services publics.

La première section du document présente un retour sur Biblio.Tests — un projet d’expérimentation en design de services publics mené à l’initiative de la Ville de Montréal.

La deuxième section met de l’avant les grandes étapes d’un processus axé sur l’amélioration des espaces et services publics et est basée sur les apprentissages issus de Biblio.Tests.

Novembre 2024

Section 1.

Biblio.Tests

—

un laboratoire en design de services publics par la Ville de Montréal

La bougie d’allumage du projet

À l’aube de 2020, la COVID-19. De nouvelles contraintes sanitaires obligent de nombreuses institutions à repenser leurs espaces et services et rencontrent le même défi : trouver des pistes de solutions innovantes aux enjeux rencontrés et renforcer la capacité à s’adapter à des circonstances changeantes.

Dans ce contexte, le Bureau du design en collaboration avec le Service de la culture de la Ville de Montréal ont mis sur pied un laboratoire en design de services publics pour adapter les services et les espaces dans les bibliothèques en réponse aux contraintes sanitaires.

Les expérimentations réalisées ont été riches en apprentissages, et ont révélé certains besoins et opportunités d’interventions pour optimiser les espaces et les services des bibliothèques de façon pérenne. Ces apprentissages ont nourri la volonté de mener la réflexion encore plus loin sur les questions d’adaptabilité et de résilience en bibliothèque. Cette volonté s’est rapidement matérialisée sous la forme d’un nouveau projet d’expérimentation nommé Biblio.Tests.

Biblio.Tests - le projet d’expérimentation

Biblio.Tests est un projet en design de services publics mené par une diversité d’acteurs aux connaissances et expertises complémentaires. Professionnels et professionnelles en bibliothèques, en architecture, en aménagement ; toutes et tous convergent vers un même but — faire ensemble et démontrer de nouvelles manières de faire.

Des bibliothèques des arrondissements de Lachine, d’Ahuntsic-Cartierville et de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve se sont jointes à cette initiative, reconnaissant l’importance de l’optimisation des espaces et services pour leurs communautés respectives.

Une démarche exploratoire

Biblio.Tests s’est campé comme une démarche à caractère exploratoire qui mise sur le design de service, la créativité, l’innovation et le prototypage rapide pour bonifier les milieux de vie que sont les bibliothèques. Le design de service peut informer des changements spatiaux ou comportementaux, et même immatériels. L’ensemble de la démarche est ici documentée et partagée dans le but d’encourager l’application des principes explorés à d’autres échelles et d’inspirer à passer à l’action.

Biblio.Tests se résume par un accompagnement de 18 mois de trois bibliothèques par des firmes de différentes disciplines du design et des professionnels du Bureau du design. Les bibliothèques participantes ont bénéficié d’un soutien financier de 100 000$ chacune.

La mission

Mettre en place des espaces et des services qui s’adaptent mieux et plus facilement à l’évolution des besoins de ces équipements culturels,tout en contribuant à bonifier l’expérience et l’ambiance des lieux.

Promouvoir le design de service comme une pratique essentielle et prometteuse pour l’administration municipale, dont la valeur se manifeste de l’idéation à la conception jusqu’à la réalisation de projets. Offrir des occasions de renouveau à des bibliothèques qui ne sont pas ciblées pour les projets de rénovation ou agrandissements à court moyen terme.

Les engagements

- Permettre aux gens de travailler ensemble
- Décomplexer le droit à l’erreur
- Instaurer une approche multidisciplinaire via le prototypage
- Offrir des opportunités professionnelles à la relève en design
- Voir autrement le rendement de projet
- Donner de la marge de manœuvre et un cadre de travail souple
- Inspirer et apprendre les uns des autres

Inclure la résilience dans le renouvellement des équipements municipaux

Pourquoi les bibliothèques ?

Les bibliothèques publiques représentent un bien collectif et un lieu de savoirs et d'échange de connaissances. Elles sont un trait d'union dans le développement social, économique et culturel, en plus d'être un exemple constant et inspirant de renouvellement.

Pour mener une réflexion sur la résilience et le renouvellement des équipements municipaux, les bibliothèques se sont imposées rapidement vu le rôle central et polyvalent que celles-ci occupent dans la communauté et la diversité de services rassemblés dans un même lieu. À cela s'ajoute l'esprit d'innovation des équipes face à l'évolution des attentes des usagers et usagères et la transformation de leur offre de services. Bref, un ensemble de facteurs en font des cas d'étude prometteurs.

La résilience comme objectif d'apprentissage

La résilience, c'est la capacité qu'a un système ou une communauté à pallier à une perturbation importante en gardant un fonctionnement acceptable[1].

Qu'est-ce qu'une bibliothèque résiliente ? Le projet vise à définir un ensemble de principes et de solutions qui permettent d'offrir des espaces et des services qui s'adaptent mieux et plus facilement à l'évolution des besoins de ces équipements culturels.

1. Office québécois de la langue française. (2024). Résilience. Dans Le grand dictionnaire terminologique. https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26502310/resilience

La démarche mise en place

L'ensemble de l'intervention Biblio.Tests s'est appuyée sur le design de service comme approche permettant d'analyser et de comprendre les besoins de l'ensemble des parties prenantes en plus de positionner l'expérience humaine au coeur de l'usage. Le projet repose sur des principes qui découlent des nouvelles pratiques en design des services publics et en conception des bibliothèques comme tiers-lieux.

La notion de bibliothèque résiliente est définie, dans le cadre du projet, à travers ces 6 principes :

1. Concevoir des aménagements plus humains, dont l'expérience est centrée sur les besoins des usagers et usagères;
2. Offrir des espaces et des services qui s'adaptent mieux et plus facilement à l'évolution des besoins, non seulement dans des situations exceptionnelles, comme une pandémie, mais aussi au fil des saisons, des jours de la semaine, voire des moments de la journée;
3. Imaginer des parcours et des circulations claires et fluides pour tous et toutes;
4. Assurer une cohabitation harmonieuse entre les différents publics et les fonctions variées de la bibliothèque;
5. Créer des ambiances agréables et variées dans toutes les sections de la bibliothèque;
6. Allonger la vie utile des nouvelles installations en privilégiant le réemploi, la durabilité des ressources et une fabrication de qualité.

La résilience et l'adaptation dans le déploiement de la démarche se sont inscrites dans l'ADN du projet. Face aux changements, adopter une approche basée sur l'essai-erreur offre une prise de risques calculée, ce qui peut mener à des solutions innovantes. Or, pour le savoir, il faut accepter de tester sans garantie.

Dans le déploiement de Biblio.Tests, les bons coups comme les imprévus ont fourni des données précieuses et des leçons à tirer pour la reconduction de la démarche.

Dans l'esprit d'un laboratoire, on se donne le droit de tester des idées dans un cadre circonscrit et à faible risque. Une stratégie gagnante puisqu'elle permet de faire preuve de concept en plus de dégager des apprentissages transférables à un ensemble de typologies d'infrastructures.

Aperçu de la mise en application de la démarche Biblio.Tests

Les interventions menées dans les bibliothèques de Saint-Pierre, Langelier et de Cartierville sont présentées dans les pages qui suivent. Ici, le design de service s'exprime de plusieurs manières, de l'aménagement fonctionnel, aux manières d'agir dans l'espace, à l'instauration d'une culture de changement.

Outre la valeur humaine ajoutée, il est important de rappeler que le design de services apporte un éventail varié de pistes de solutions sur le plan du développement organisationnel et économique. Pensons à l'amélioration de la satisfaction des services et de la valeur perçue, l'optimisation des processus de travail, le positionnement dans le marché, la réduction du taux d'échec et la meilleure utilisation des ressources humaines, financières et technologiques.

Pour consulter les projets réalisés.

Bibliothèque Langelier

6473 rue Sherbrooke Est
Arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve

Les besoins identifiés :

- Améliorer l'expérience d'accueil
- Fluidifier le parcours d'entrée
- Promouvoir les collections
- Rendre le comptoir d'accueil plus fonctionnel
- Favoriser le repérage des services et sections
- Aménager des zones plus conviviales
- Améliorer l'ambiance à proximité des fenêtres

Design de services : Pollinis
Équipe de conception architecturale : 2X4 (conception et réalisation)

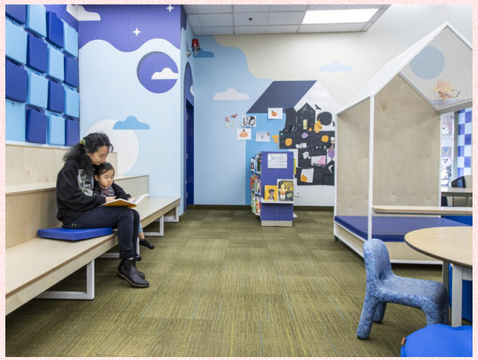
Bibliothèque de Cartierville

5900 rue de Salaberry
Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

Les besoins identifiés :

- Améliorer le repérage des services et de l'information
- Intégrer une zone adolescente
- Améliorer la cohabitation entre les clientèles
- Créer une nouvelle zone ados distincte
- Développer du mobilier et des espaces pour la promotion des collections de la bibliothèque

Design de services : Pollinis
Équipe de conception architecturale : Sangaré Studio (conception) et Mesure (réalisation)



Bibliothèque de Saint-Pierre

183 rue des Érables
Arrondissement de Lachine

Les besoins identifiés :

- Renouveler l'attractivité auprès des jeunes
- Favoriser la cohabitation entre les publics
- Revoir l'aménagement de la zone jeunesse
- Assurer une configuration plus optimale
- des activités
- Mettre en valeur les ouvrages de la collection jeunesse

Design de services : Pollinis
Équipe de conception architecturale : NOS Architectes en collaboration avec Studio Superwise et Atelier Gris

Bibliothèque Langelier

Les tests déployés dans l'espace

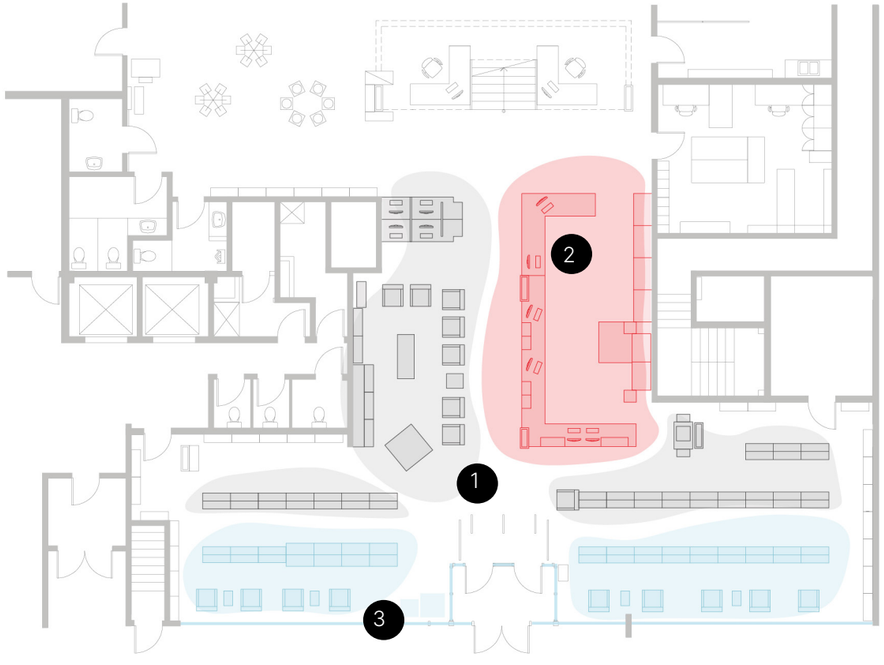
Pour orienter la conception des stratégies de réaménagement, des interventions temporaires ont d'abord été déployées dans l'espace par l'équipe de design de service. Cette phase de test visait à expérimenter une signalétique positionnelle pour mieux identifier les services dans l'espace et aider les usagers et les usagères à se diriger de manière autonome. Les apprentissages dégagés grâce aux tests ont permis d'écarter certaines hypothèses préliminaires liées à l'intégration de la signalétique. À l'issue de cette phase de prototypage, l'équipe s'est davantage concentrée sur le réaménagement de l'entrée comme stratégie principale.

Les stratégies privilégiées

L'équipe de conception architecturale, en collaboration avec l'équipe de la bibliothèque, a réalisé des interventions orientées autour du geste principal de dégagement de la zone d'entrée.

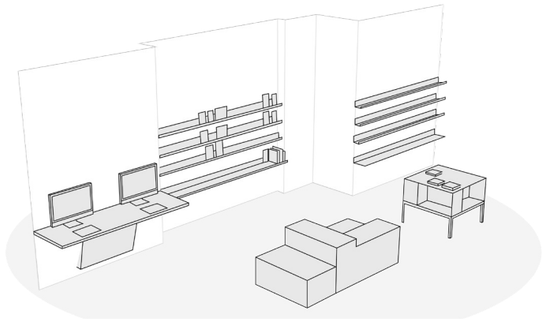
Compte tenu de la superficie réduite de la bibliothèque, la transformation de l'entrée devait être pensée de manière globale, en tenant compte de l'ensemble des changements engendrés dans l'espace. Le nouveau comptoir de service et la stratégie de mise en valeur des collections ont contribué à la cohérence des transformations.

Plan avant les interventions



Entrée

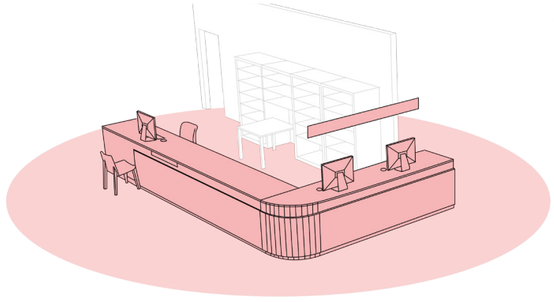
Changements réalisés



1 Nouveaux éléments de mise en valeur

Le dégagement de la zone d'entrée crée de nouveaux espaces et permet l'intégration d'éléments qui facilitent l'expérience des usagers et usagères.

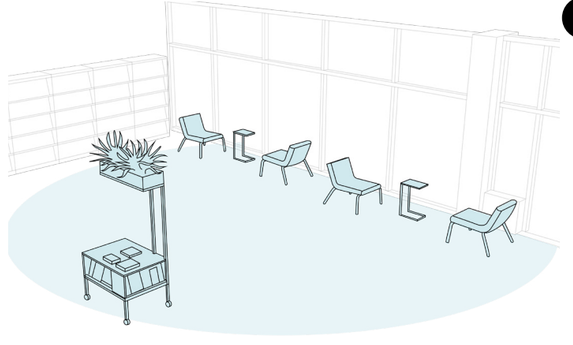
Un système de tablettes et des présentoirs à l'entrée permettent la mise en valeur des collections. Les présentoirs, munis de roulettes, sont facilement déplaçables, pour un maximum de flexibilité et d'adaptabilité des espaces. Ces stratégies favorisent une appropriation plus intuitive et autonome de l'espace et des ressources.



2 Transformation du comptoir de services

La disposition et la taille du comptoir de services ont été repensées de manière à faire un gain d'espace conséquent et de permettre une expérience de circulation plus agréable et plus intuitive; les usagers et usagères savent ainsi se diriger plus aisément.

Une nouvelle zone de prêts est aussi intégrée au comptoir, ce qui clarifie et facilite l'accès aux services pour les usagers et usagères. L'interaction entre l'équipe de la bibliothèque et les clientèles devient alors plus facile et conviviale.



3 Dégagement de la zone d'entrée

Le rayonnage à l'avant de la bibliothèque a été déplacé de manière à libérer l'espace d'entrée. Du nouveau mobilier le long des fenêtres permet de profiter pleinement de la lumière naturelle qui pénètre davantage dans la bibliothèque. L'espace créé, de type « café », propose un lieu agréable et invitant qui teinte positivement l'expérience. Le dégagement de l'entrée permet également un contact visuel entre l'équipe de bibliothèque et les usagers et les usagères, ce qui améliore le sentiment de convivialité et améliore la circulation dans l'espace. L'intégration de plantes favorise également une ambiance chaleureuse dans la bibliothèque.

Bibliothèque de Cartierville

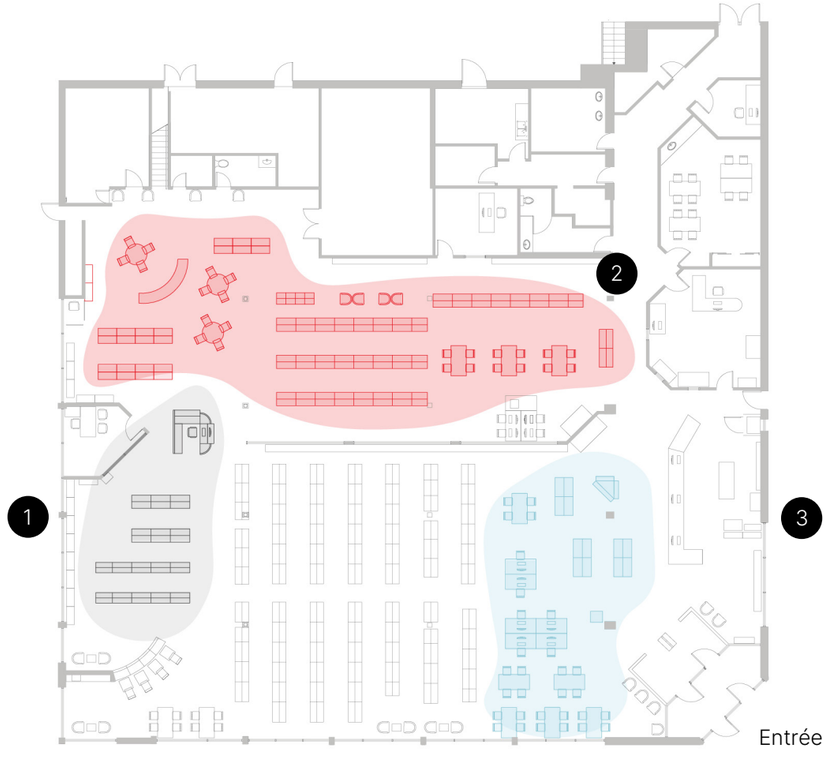
Les tests déployés dans l'espace

Dans une volonté d'améliorer la cohabitation des clientèles, des prototypes de mobilier modulable ont été déployés dans l'espace par l'équipe de design de services. Ces prototypes visaient à tester le réaménagement de l'espace à différents moments de la journée. L'équipe de la bibliothèque et les usagers et usagères étaient invités à déplacer le mobilier pour adapter l'espace à l'utilisation. Ces prototypes ont permis à l'équipe de réfléchir à des stratégies permettant d'augmenter la flexibilité des lieux et de créer des divisions temporaires et changeantes entre les zones de la bibliothèque.

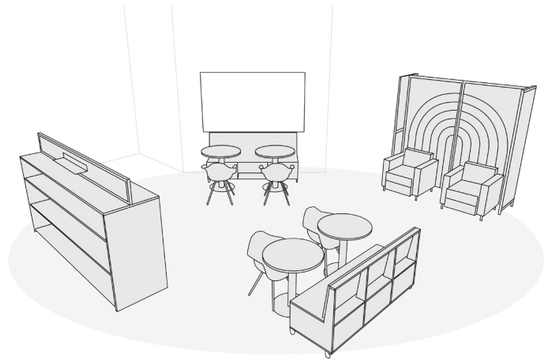
Les stratégies privilégiées

À la suite des tests, la phase de conception s'est orientée autour de plusieurs interventions ponctuelles et complémentaires. Celles-ci ont été pensées de manière à améliorer la répartition des fonctions et la cohérence générale des lieux. La création d'une zone pour adolescents et adolescentes, la transformation de la zone jeunesse et la reconfiguration des espaces de travail ont permis de délimiter des espaces distinctifs et invitants, aménagés de manière à favoriser leur pleine appropriation par les usagers et les usagères. Un effort particulier a été porté sur le réemploi ; dans l'ensemble des zones, le mobilier existant a été réparé et transformé pour finalement être intégré aux nouveaux aménagements.

Plan avant les interventions



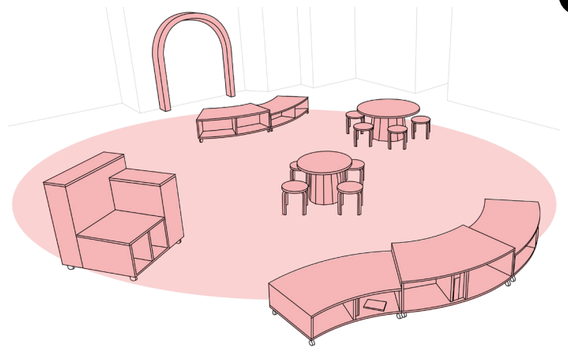
Changements réalisés



1 Nouvelle zone pour les publics adolescents

Destinée aux publics adolescents, cette nouvelle zone, caractérisée par une unicité dans le choix des couleurs, propose une identité distinctive et adaptée pour différents types d'activités, qu'elles soient individuelles ou collectives.

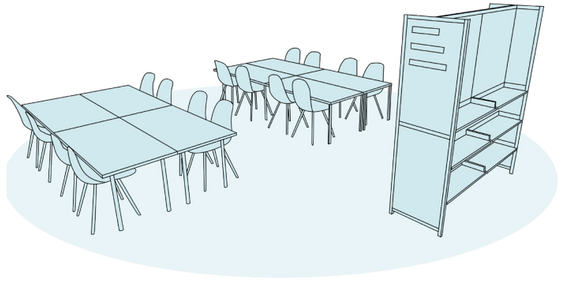
Des cloisons acoustiques séparent ce nouvel espace des autres zones de travail, afin de favoriser la bonne cohabitation des publics. Celles-ci s'intègrent de manière cohérente à l'espace. Une transition douce se crée ainsi entre la section adulte, le rayonnage et la zone des tout-petits, contribuant à un sentiment de convivialité général.



2 Transformation ludique de la zone jeunesse

Des couleurs douces et des formes courbes contribuent à une ambiance calme et amusante dans cet espace dédié à la fois à la lecture et au jeu. Le mobilier sur roulettes permet d'adapter l'espace aux différents types d'activités, programmés (ex. heure du conte) ou non. Bien que destiné aux plus jeunes, l'espace s'adapte bien aux besoins des publics adultes qui les accompagnent.

Des stratégies ludiques ont également été pensées pour l'emplacement des collections. Des livres sont rangés à même le mobilier d'assise, ce qui les rend à la fois plus visibles et plus facilement accessibles aux tout-petits.



3 Reconfiguration des espaces de travail et de mise en valeur

Les zones adjacentes à l'entrée et à l'accueil ont été repensées pour améliorer l'expérience et l'accès aux services. Le présentoir permet l'affichage d'un côté et le rayonnage de l'autre. Il crée également une séparation avec les espaces de travail, tout en favorisant la mise en valeur des collections.

La stratégie d'affichage amplifie la visibilité des ressources et des services, ce qui permet une interaction plus intuitive entre les clientèles, les collections et les équipes en bibliothèque. Les tables de travail ont aussi été regroupées, de manière à dégager l'espace et améliorer la circulation globale.

Bibliothèque de Saint-Pierre

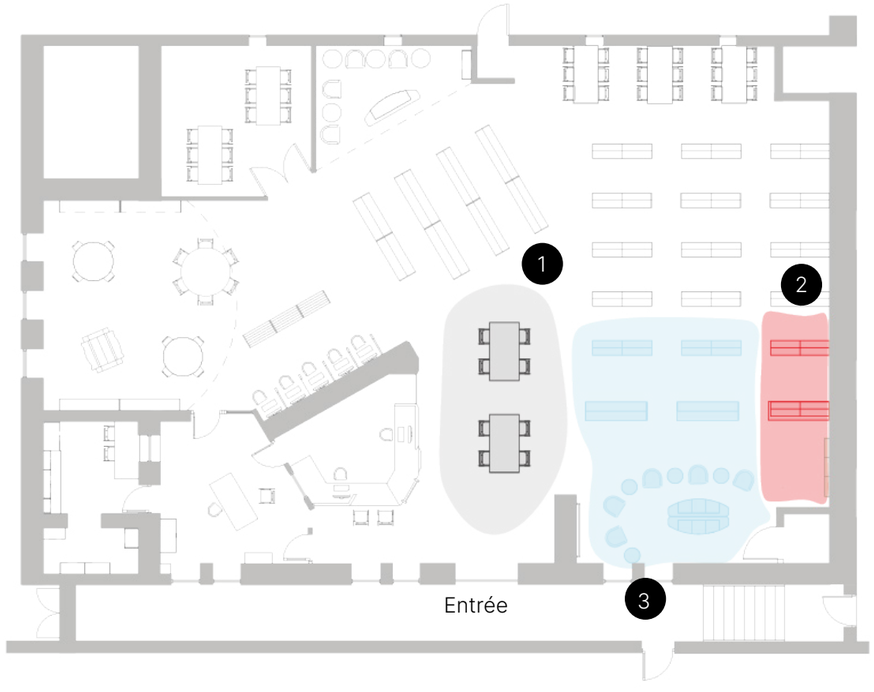
Les tests déployés dans l'espace

Le rayonnage a été déplacé afin d'interchanger deux zones distinctes de la bibliothèque. Cette transformation simple et peu couteuse a été très efficace pour démontrer l'impact positif d'une reconfiguration des espaces. L'intervention a d'ailleurs été formalisée par la suite, puisque les solutions plus pérennes se sont calquées sur cette nouvelle répartition des fonctions.

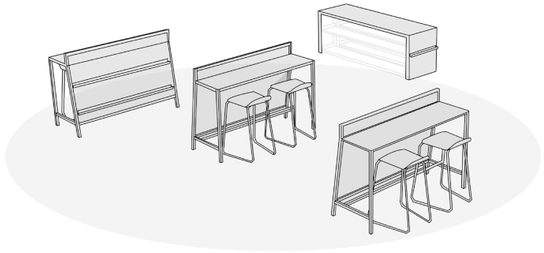
Les stratégies privilégiées

Pour les interventions pérennes, l'équipe de conception architecturale a développé une stratégie globale qui s'appuie sur trois zones d'interventions. Cette stratégie a permis d'avoir un impact optimal sur la fonctionnalité, l'adaptabilité et la flexibilité de l'espace de la Bibliothèque Saint-Pierre, la plus petite bibliothèque participante à Biblio.Tests. L'équipe de Saint-Pierre souhaitait principalement améliorer l'attractivité de la bibliothèque pour les publics jeunesse.

Plan avant les interventions

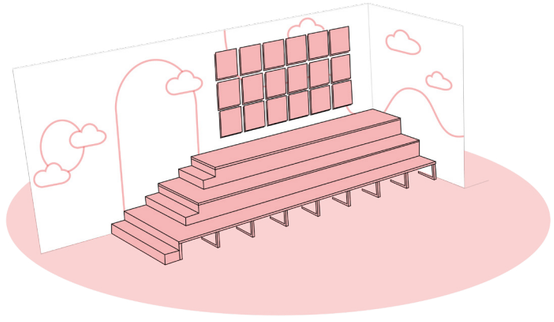


Changements réalisés



1 Aménagement d'une zone informelle à l'accueil

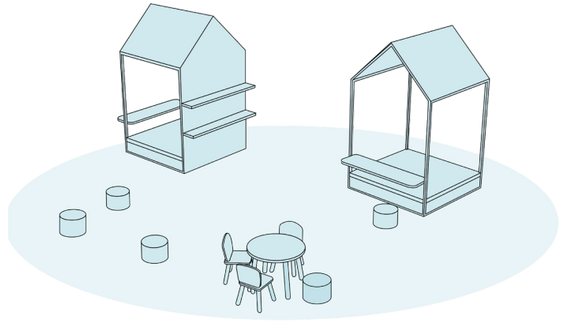
La zone d'accueil a été aménagée de manière à proposer un espace informel, inspiré des cafés et des libraires. Un nouveau mobilier composé de tables hautes et de tabourets a été fabriqué et disposé en grappes, pour maintenir la fluidité des déplacements et ne pas obstruer la vue. Cette zone a été pensée de manière à accommoder notamment les accompagnatrices et accompagnateurs des plus jeunes usagers et usagères.



2 Intégration d'une estrade

Une estrade a été aménagée au mur du fond de la zone jeunesse, permet une vue optimale, en hauteur, sur le reste de la bibliothèque et anime l'arrière de l'espace en offrant un fond de scène.

L'estrade intègre du rayonnage à même les différents paliers et permet une organisation par âge ou par thématique. L'estrade peut être facilement adaptée à différents types d'activités, en servant de scène pour l'heure du conte ou de présentoir lors d'activités spéciales.



3 Mobilier appropriable dans la zone jeunesse

Des maisonnettes ont été conçues et installées au centre de l'espace jeunesse. Dotés de roues, ces modules sont déplaçables ; l'espace peut ainsi être adapté au rythme des différentes activités.

Les panneaux d'affichage intégrés aux maisonnettes permettent aux jeunes de s'approprier pleinement ces espaces et de les décorer librement. L'installation de matelas fait également de ces structures des lieux de jeu et de lecture à la fois confortables et sécuritaires.

Les retombées de la démarche Biblio.Tests

Dans les trois bibliothèques, les parties prenantes soulignent la convivialité accrue des espaces et l'autonomisation des usagers et usagères dans l'utilisation des services.

Sur l'ensemble des bibliothèques visées, 85 % du personnel identifie que la transformation des espaces et des services impacte leurs fonctions de manière positive.

Dans 2 bibliothèques sur 3, Biblio.Tests a servi de levier permettant de dégager du financement additionnel pour la bonification des interventions déployées.

Biblio.Tests s'est terminé avec un renouvellement de la volonté partagée d'améliorer les équipements municipaux : des engagements visant des transformations plus larges ont été pris dans au moins une des bibliothèques.

Section 2.

Les grandes étapes d’un processus axé sur l’amélioration des espaces et des services publics

Une démarche réplicable

Les apprentissages et bons coups issus de Biblio.Tests permettent de proposer un processus permettant de mener à bien des projets axés sur l’amélioration des espaces et services publics.

Les prochaines pages détaillent les étapes à suivre et donnent des clés de compréhension sur les conditions gagnantes du processus.

Voici un aperçu des grandes étapes qui sont détaillées à la fin du document.

1 Bien choisir où intervenir

Quels sont les équipements visés par la démarche de transformation ?

2 Mettre en place une saine gouvernance

Qui sont les parties prenantes de la démarche, et quels sont leurs rôles ?

3 Identifier les besoins et les opportunités d’intervention

Quels sont les besoins auxquels le projet doit répondre ?

4 Mobiliser des expertises en design et en architecture

Quelles sont les expertises spécialisées à mobiliser pour la réalisation des interventions ?

5 Concevoir, tester et réaliser des interventions

Quelles sont les différentes interventions temporaires et pérennes déployées dans l’espace ?

6 Célébrer et rendre visible la démarche

Quelles sont les activités qui favorisent le rayonnement des interventions réalisées ?

Cinq rôles clés

Pour mener à bien un projet d'expérimentation comme celui de Biblio.Tests, 5 rôles clés doivent être mobilisés pour composer une équipe projet complémentaire et efficace.

Cette gouvernance implique différentes parties prenantes visées selon leur degré d'implication dans le déploiement, et organisée selon les rôles suivants :

Instance initiatrice de la démarche

Une personne qui représente une entité institutionnelle (ex.: bureau, service ou arrondissement) qui a le pouvoir de financer et d'initier la démarche. Une fois la démarche enclenchée, ce rôle devient un soutien ponctuel au déploiement, en offrant un regard renouvelé sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

Gestionnaire de projet : équipements municipaux

Personne issue du lieu d'intervention visé par la démarche (ex. chef ou cheffe de section ou de division, commissaire, etc.) qui assumera la gestion de projet de transformation au sein de son équipe (gestion de contrats, reddition de compte, etc.). Cette personne doit avoir la marge de manoeuvre décisionnelle pour mener à bien le projet.

Coordination générale du projet d'expérimentation

Tierce partie mandatée par l'instance initiatrice pour assurer la coordination générale du projet. Cette ressource est garante de la méthodologie d'expérimentation et de l'intégration du design de service. Elle assure l'intermédiation entre les parties prenantes, anime les activités de co-construction et capte et diffuse les apprentissages.

Équipe professionnelle en design

Une équipe externe mandatée pour la conception et la réalisation des interventions, mais aussi à la collaboration des phases de prototypages. Les expertises à mobiliser peuvent varier en fonction des lieux d'intervention, mais incluent normalement le design de service, le design d'intérieur et le design architectural.

Les usagères et usagers des lieux

Bien que non impliquées dans la gestion de projet, les personnes qui fréquentent et utilisent les lieux sont partie intégrante de la démarche et doivent être mobilisées à différentes étapes du processus.

Une bonne pratique serait de mettre en place un comité de veille composé de plusieurs personnes représentant des intérêts sur l'usage afin de trouver les meilleures stratégies en design universel et de multiplier les expériences afin de contrer l'exclusion.

Culture d'apprentissage mutuelle et partagée

À lumière des apprentissages réalisés dans Biblio.Test, des temps de partage d'apprentissages et d'échanges d'expertises doivent s'inscrire à plusieurs moments dans la démarche.

L'instauration de cette culture d'apprentissage en continu permet de dégager une zone riche d'exploration où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage et non comme des échecs.

Cette culture repose sur l'idée que l'ensemble des parties prenantes, quel que soit leur niveau d'expérience ou leur rôle, contribuent, et ce, à des moments variés.

Le partage des apprentissages peut se faire par le biais d'ateliers collectifs, de démonstrations pratiques ou de documentation partagée. Chaque personne impliquée dans le processus est encouragée à partager sa perspective, quel que soit son ancienneté ou son pouvoir décisionnel.

1 BIEN CHOISIR OÙ INTERVENIR

L'objectif de cette étape est de sélectionner judicieusement les lieux et les équipements qui accueilleront le projet d'expérimentation, en collaboration avec les parties prenantes intéressées.

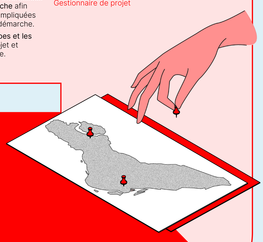
Quelques bons conseils pour orienter le processus de sélection :

→ **Sensibiliser les parties prenantes intéressées à la nature exploratoire de la démarche** afin d'assurer l'adhésion des personnes impliquées et une bonne compréhension de la démarche.

→ **Donner de la visibilité sur les étapes et les objectifs** pour aider à planifier le projet et détailler la charge de travail associée.

→ **Établir une vision commune et confirmer une adhésion à la démarche proposée** avec toute entité qui aura à jouer un rôle décisionnel dans le projet (ex.: gestion immobilière, approvisionnement, services juridiques, arrondissement).

Rôles impliqués :
Instance initiatrice *(responsable)*
Gestionnaire de projet



2 METTRE EN PLACE UNE SAINE GOUVERNANCE

Une fois les équipements confirmés, une gouvernance de projet précise doit être établie.

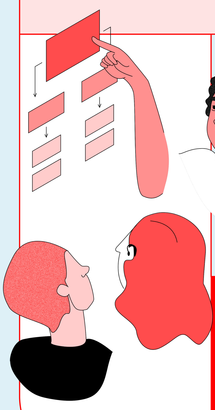
Quelques bons conseils afin de favoriser une saine gouvernance du projet :

→ **Communiquer les rôles et responsabilités à chaque étape** et les processus décisionnels intrinsèques à la démarche.

→ **Adapter le processus et les ambitions du projet à la réalité terrain** et aux spécificités des équipements choisis.

→ **Mettre en place des ateliers, formations ou tout autre mécanisme de partage collectif.** Cela aura comme effet de diffuser les bonnes pratiques.

Rôles impliqués :
Instance initiatrice *(responsable)*
Gestionnaire de projet
Coordination générale



3 IDENTIFIER LES BESOINS ET LES OPPORTUNITÉS D'INTERVENTION

DRESSER UN PORTRAIT DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

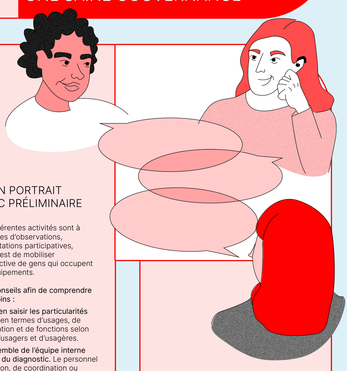
À cette étape, différentes activités sont à imaginer — séances d'observations, entretiens, consultations participatives, sondages. Le but est de mobiliser l'intelligence collective de gens qui occupent et utilisent les équipements.

Quelques bons conseils afin de comprendre au mieux les besoins :

→ **S'assurer de bien saisir les particularités des équipements** en termes d'usages, de fréquence d'utilisation et de fonctions selon plusieurs profils d'usagers et d'usagères.

→ **Impliquer l'ensemble de l'équipe interne dans l'élaboration du diagnostic.** Le personnel d'accueil, de gestion, de coordination ou encore dédié aux opérations et au soutien doit être mobilisé.

Rôles impliqués :
Coordination générale *(responsable)*
Gestionnaire de projet
Usagères et usagers



CO-CONSTRUIRE DES PISTES D'INTERVENTIONS ET D'AMÉNAGEMENTS

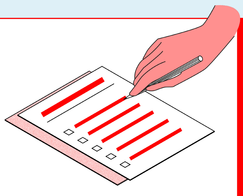
Il est temps de commencer à esquisser des pistes de solutions. Cette étape de réflexion collective vise à imaginer, préciser et prioriser les pistes d'interventions souhaitées dans l'espace.

Quelques bons conseils afin de bien orienter les opportunités d'interventions :

→ **Impliquer une diversité de profils dans les activités de co-conception** afin de poursuivre l'implication des membres des équipes internes et des usagers et usagères.

→ **Élaborer un continuum d'opportunités d'interventions,** comprenant des interventions légères et facilement déployables, et des interventions plus conséquentes.

Rôles impliqués :
Coordination générale *(responsable)*
Gestionnaire de projet
Usagères et usagers



4 MOBILISER DES EXPERTISES EN DESIGN ET EN ARCHITECTURE

PRÉPARER UN DEVIS ET LANCER UN PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

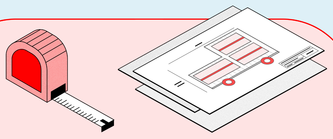
Cette étape vise à recruter les équipes professionnelles en design et en architecture.

Les conditions gagnantes pour cette étape :

→ **Rédiger un devis qui comprend des activités de conception de type « prototypage ».** La conception est envisagée de manière à intégrer une étape de test à laquelle les équipes en design et en architecture seront amenées à collaborer, avant l'élaboration des concepts finaux.

→ **Préconiser la rédaction de devis « clé-en-main ».** Cette forme évite, pour l'ensemble des personnes impliquées, une surcharge administrative, un flou sur les rôles et responsabilités et une microgestion de projet.

Rôles impliqués :
Gestionnaire de projet *(responsable)*
Instance initiatrice
Usagères et usagers



PROCÉDER À DES TESTS DANS L'ESPACE

Voici venu le moment de mettre à contribution les équipes en architecture et en design pour matérialiser les opportunités d'interventions dégagées. Certaines propositions devront être testées d'abord pour confirmer leur utilité, alors que d'autres apparaîtront essentielles pour répondre aux besoins. Suite à la phase de test, des recommandations seront émises pour :

- Bonifier les interventions à la lumière des apprentissages réalisés
- Confirmer ce qui a fait preuve de concept et qui peut être envisagé de manière pérenne

Pour s'assurer de la portée de l'étape de test :

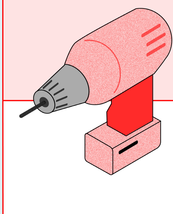
→ **Clarifier les paramètres d'expérimentation.** (quelle est la marge de manoeuvre possible?) et fixer des objectifs clairs (que souhaite-t-on valider à travers les prototypes ?).

→ **Produire des outils simples et intuitifs pour l'évaluation des prototypes** par les équipes sur place et les usagers et usagères, par exemple, des sondages, des photos avant/après, des visites commentées, etc.

→ **Faire un retour collectif** pour dégager et valider les principaux apprentissages, avant de faire les recommandations officielles.

→ **Favoriser le transfert des apprentissages.** Si plusieurs projets de transformation ont lieu en même temps, les bons coups et les meilleures stratégies peuvent profiter à d'autres projets.

Rôles impliqués :
Coordination générale *(responsable)*
Gestionnaire de projet
Équipe professionnelle
Usagères et usagers



SÉLECTIONNER LES ÉQUIPES PROFESSIONNELLES

Ce qui fait la richesse de l'expérimentation, c'est le degré d'aisance à tester des choses avec plaisir et à faire évoluer le design de manière collaborative.

Quelques bons conseils à mettre en place :

→ **Intégrer des séances d'information en amont du dépôt des offres.** La nature exploratoire et collaborative de la démarche gagne à être communiquée et vulgarisée dès le dépôt.

→ **Mettre en place un comité de sélection neutre pour la sélection des offres.** Celui-ci doit tout de même être sensibilisé à la nature de la démarche et à ses grands objectifs.

→ **Une fois les équipes en aménagement confirmées, organiser une rencontre de lancement commune à l'ensemble des projets.** Cela permet d'entamer le projet dans une ambiance conviviale et renforcer les liens entre les différentes équipes.

Rôles impliqués :
Gestionnaire de projet *(responsable)*
Instance initiatrice
Usagères et usagers

5 CONCEVOIR ET RÉALISER DES INTERVENTIONS

FORMALISER LES CONCEPTS D'INTERVENTIONS ET PLANIFIER LA RÉALISATION DES TRAVAUX

À la lumière des recommandations, les équipes de professionnels en architecture et en design formalisent et développent les interventions dans leurs versions abouties.

Quelques bons conseils pour assurer le bon déroulement de la phase de conception :

→ **Développer un plan de travail, un échéancier et un système de prise de décision** pour éviter une lourdeur dans les allers-retours des concepts proposés.

→ **Produire des visuels pour faire comprendre les concepts des interventions.** Maquette, rendus 3D, organigramme, tableaux, etc.

→ **Animer des discussions collectives avec les équipes sur place** pour créer une compréhension commune du projet et faciliter le dialogue autour des concepts proposés.

Rôles impliqués :
Équipe professionnelle *(responsable)*
Coordination générale
Gestionnaire de projet
Usagères et usagers

DÉMARRER LE CHANTIER ET RÉALISER LES TRAVAUX

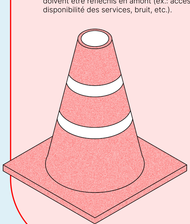
Il est temps de laisser une grande place aux équipes en architecture et en design ainsi qu'aux fournisseurs. Il est toujours agréable pour le public d'être invité à une journée participative pour contribuer au chantier : peinture, verdissement ou installation d'éléments décoratifs dans l'espace.

Les conditions gagnantes pour la réalisation des travaux :

→ **Bien anticiper l'impact des interventions sur les opérations régulières.** La réalisation des travaux a un impact direct sur les espaces et les services, qui doivent être réfléchis en amont (ex.: accès au lieu, disponibilité des services, bruit, etc.).

→ **Intégrer une dimension de gestion de changement.** Il est important d'impliquer le personnel dans les changements liés aux services pour atténuer les impacts sur les fonctions quotidiennes.

Rôles impliqués :
Équipe professionnelle *(responsable)*
Gestionnaire de projet
Usagères et usagers



6 CÉLÉBRER ET RENDRE VISIBLE LES EFFORTS INVESTIS DANS LA DÉMARCHE

Le moment est venu de créer un moment de célébration. Les invitations sont lancées afin de réunir l'ensemble des gens qui ont participé de près ou de loin à la démarche. Cette étape permet d'amplifier le rayonnement et la portée du projet, soulignant collectivement les réalisations.

Les conditions gagnantes pour cette étape de célébration :

→ **Identifier un bon moment pour célébrer,** soit à la réouverture de l'espace, ou encore lors de la tenue d'un événement de plus grande envergure.

→ **Si possible, rendre visible la démarche avec des photos, des témoignages ou tout autre geste de remerciement** pour témoigner de l'appréciation du travail investit par l'ensemble des parties prenantes.

→ **Assurer un bon rayonnement** afin d'augmenter les chances de faire découvrir le projet au plus grand nombre. Prévoir des stratégies numériques (ex.: campagne promo, webinaire) et physiques (visites commentées, midi-découverte) pour célébrer.

Rôles impliqués :
Gestionnaire de projet *(responsable)*
Instance initiatrice
Équipe professionnelle
Coordination générale
Usagères et usagers

Conclusion

Ce document se présente comme un outil de référence vers la mise en œuvre d’une approche collaborative et multidisciplinaire, en soutien au renouvellement des équipements municipaux.

Il vise à inspirer et faciliter la mise en place de démarches similaires dans d’autres bibliothèques et équipements culturels, et ainsi tendre vers des espaces et des services publics plus résilients.

Pour plus d’information sur la nature de la démarche, merci de nous joindre à : designmontreal@montreal.ca

Crédits

Ce document est issu de la démarche d’évaluation du projet Biblio.Tests, réalisé par ohisse — atelier de design social entre février et juin 2024, en collaboration avec le Bureau du design de Montréal.

ohisse — atelier de design social
Samuel Rancourt
Pénélope Seguin-Mathieu
Elora Vix

Service de développement économique
Bureau du design :
Emeric Boucher
Caroline Dubuc
Division de l’intelligence économique :
Louis Truchon-Thériault

Crédits photos
Ville de Montréal
ohisse — atelier de design social

ohisse tient à remercier les parties prenantes du projet Biblio.Tests pour leur précieuse collaboration à la démarche d’évaluation.