

Montréal
en commun



LABORATOIRE
D'INNOVATION CIVIQUE
POUR L'EXPÉRIMENTATION
RÉGLEMENTAIRE (LICER)

Cahier de synthèse des apprentissages 2020

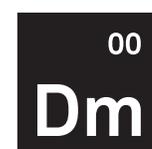
Version du 31 mars 2021

UN PROJET
PORTÉ PAR

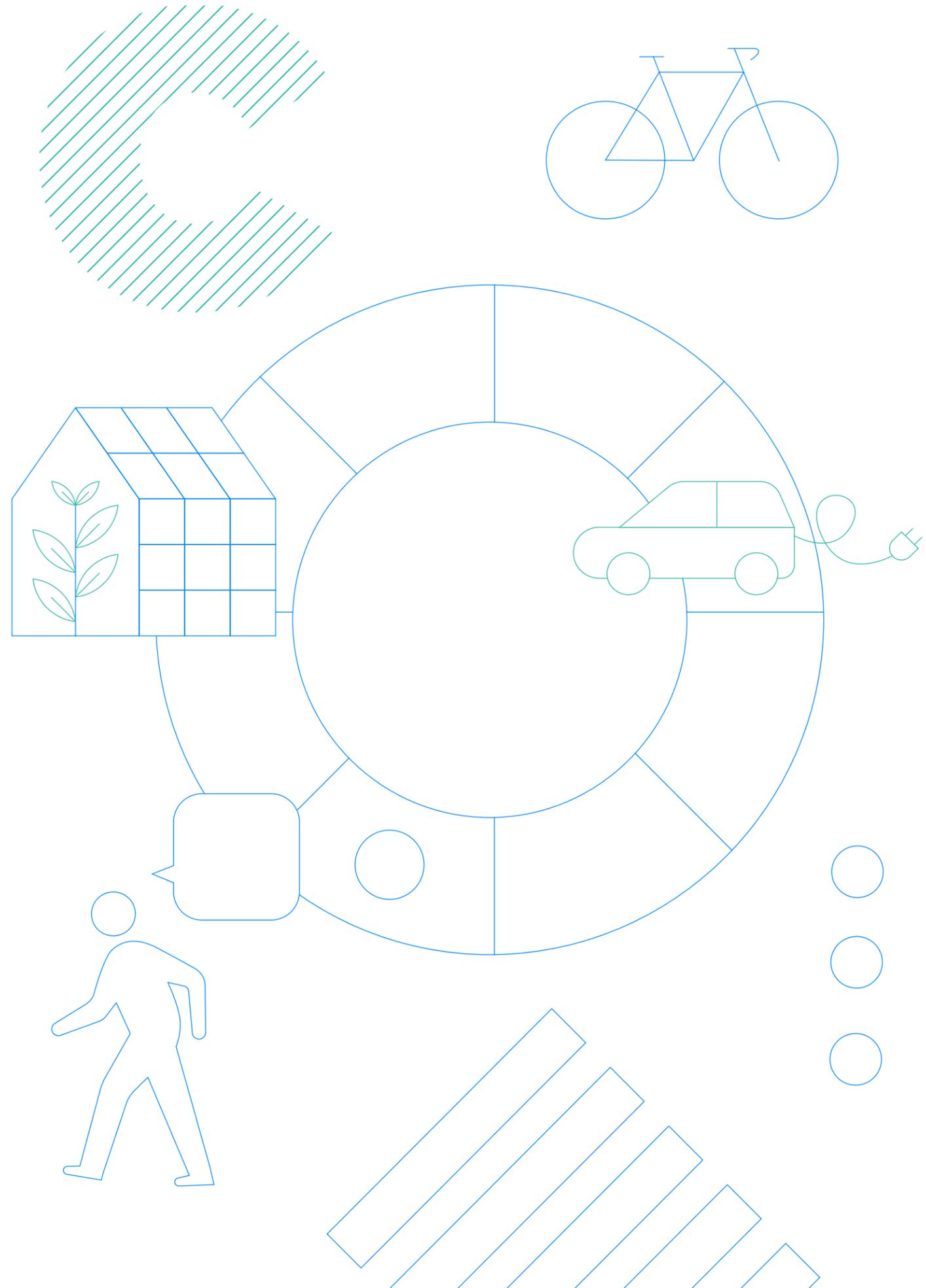
M/S

Maison
de l'innovation
sociale

EN COLLABORATION
AVEC



CITÉ-ID
LIVING
LAB Gouvernance
de la résilience
urbaine



section 1.
**INTRODUCTION
AU LICER**
p.4

section 2.
**APPRENTISSAGES LIÉS À LA
STRUCTURATION DU PROJET**
p.8

section 3.
**APPRENTISSAGES LIÉS
À L'EXPÉRIMENTATION
RÉGLEMENTAIRE**
p.14

section 4.
**TRANSFERT DES
APPRENTISSAGES**
p.18





Section 1.

INTRODUCTION AU LICER

Le Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) piloté par la Maison de l'innovation sociale (MIS) est un espace d'expérimentation et un outil de partage de connaissances et de pratiques en innovation civique et réglementaire.

Le LICER est un des projets leviers de Montréal en commun, une communauté d'innovation dont les partenaires expérimentent des solutions en alimentation et mobilité dans une perspective collective, pour améliorer la qualité de vie des Montréalaises et Montréalais.

De 2021 à 2024, le LICER propose de déployer, de documenter et de partager une démarche permettant de cocréer et de tester concrètement avec les partenaires de Montréal en commun, les acteurs publics municipaux et locaux et les citoyennes et citoyens, de nouvelles modalités d'adaptation ou de conception réglementaires dans un environnement de risque contrôlé.

À terme, le LICER souhaite avoir mis en place les conditions gagnantes à l'accélération de l'innovation municipale au chapitre réglementaire afin de soutenir la Ville dans son désir de s'adapter plus rapidement aux enjeux socio-environnementaux.

Les citoyennes et citoyens participeront activement à cette démarche d'innovation réglementaire à travers l'expérimentation de nouveaux outils de mobilisation citoyenne. Le LICER souhaite induire un engagement collectif à l'intersection de l'innovation réglementaire, l'alimentation et la mobilité de quartier.

Objectifs généraux

Le LICER vise à :

- Soutenir activement le plein déploiement des projets de Montréal en commun en sécurité alimentaire et en mobilité durable en tablant sur les freins et les opportunités en matière de réglementation.
- Repenser la participation citoyenne dans l'évolution et la mise en place de la réglementation en proposant une démarche nouvelle de collaboration entre les acteurs publics à l'échelle municipale et locale (arrondissements), les partenaires de Montréal en commun et les citoyennes et citoyens.
- Insuffler une culture d'expérimentation valorisant la saine gestion des risques pour toutes les parties prenantes ainsi que l'apprentissage collectif avec les porteurs de projets et les acteurs publics.
- Induire une meilleure compréhension de la mécanique réglementaire auprès notamment des citoyennes et citoyens et susciter leur participation active à l'adaptation et l'évolution de celle-ci.

Une démarche participative qui fait dialoguer les projets de Montréal en commun, les acteurs publics et les citoyennes et citoyens

Le LICER est un projet qui mise sur la collaboration entre plusieurs actrices et acteurs autour de la question de l'innovation réglementaire.

LA COMMUNAUTÉ D'INNOVATION DE MONTRÉAL EN COMMUN

Le LICER vise à faciliter et à accélérer la mise en place de projets à caractère innovant au moyen d'expérimentations réglementaires adaptées à ceux-ci. Il privilégie travailler sur des préoccupations réglementaires qui ont un potentiel d'impact pour l'ensemble des porteurs de projets de Montréal en commun.

Le LICER travaillera en étroite collaboration avec trois porteurs de projets en mobilité et en alimentation. La nature des opportunités réglementaires (cadre réglementaire visé par les projets) et le niveau d'avancement des projets ont été considérés comme les conditions de succès de cette collaboration. Ainsi, le LICER travaillera de manière rapprochée avec Solon, un organisme qui cherche à engager les citoyennes et citoyens dans des alternatives à l'auto-solo et repenser l'usage des espaces publics ; AU/LAB, un laboratoire de recherche et d'innovation qui soutient le développement de serres urbaines ; et Jalon, un organisme soutenant la mobilité durable à travers la valorisation des données.

Le LICER impliquera directement les usagers des trois projets ciblés dans des activités d'écoute (avec l'accord et le soutien des porteurs de projets) pour intégrer leurs perceptions, idées, expériences vis-à-vis des opportunités réglementaires préliminaires.

L'ensemble de la communauté d'innovation de Montréal en commun sera également impliqué directement dans des activités de transfert des apprentissages, notamment lors de la présentation des résultats de l'expérimentation du LICER.

LES ACTEURS PUBLICS

Le LICER s'appuiera sur les expertises spécifiques des acteurs publics dans l'idéation, la conception et le déploiement des expérimentations, l'objectif étant de développer une démarche d'innovation qui réponde aux objectifs de Montréal en commun et aux orientations du plan stratégique Montréal 2030, dans sa volonté de « faire émerger une culture organisationnelle ouverte à l'expérimentation urbaine, à l'erreur et à l'apprentissage, tant pour la recherche de solutions aux enjeux urbains que pour la remise en question des mécanismes en place » (Plan stratégique, Montréal 2030, p.36).

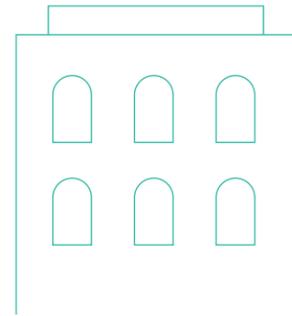
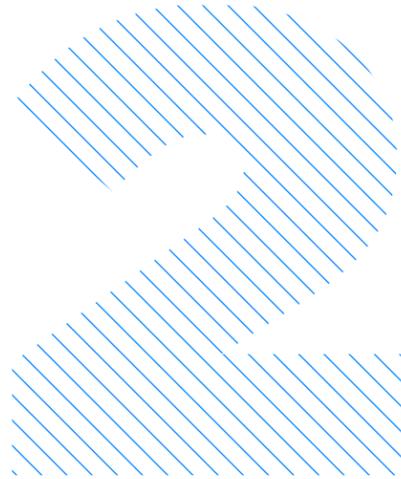
Plusieurs directions, services, arrondissements et organismes de la Ville de Montréal seront mobilisés dans la démarche afin de contribuer aux expérimentations.

LES MONTRÉALAISES ET MONTRÉALAIS

L'implication des Montréalaises et Montréalais dans la démarche d'innovation est un élément clé du LICER. Les Montréalaises et Montréalais seront mobilisés à travers des activités d'écoute organisées autour de thématiques ciblées en lien avec les expérimentations réglementaires réalisées. Ces activités visent à recueillir les idées et perceptions des Montréalaises et Montréalais en lien avec ces thématiques, mais aussi à ouvrir un dialogue sur la question de la participation citoyenne dans les processus de prise de décisions à l'échelle locale (arrondissement) et municipale.

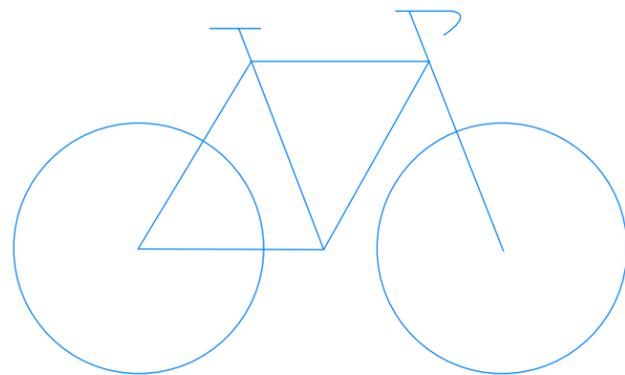
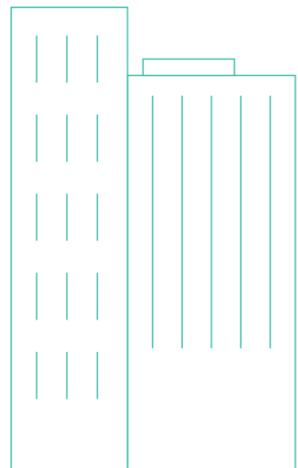
L'objectif est de coconstruire un processus réglementaire qui permette d'amplifier le rôle des citoyennes et citoyens comme parties prenantes. Cette démarche s'appuie sur la reconnaissance et la valorisation du potentiel d'innovation des citoyennes et citoyens.

La démarche du LICER vise à s'arrimer avec les actions déployées dans le cadre du plan stratégique Montréal 2030 de la Ville de Montréal, qui « s'engage à rendre sa gouvernance plus participative, ouverte et transparente, de manière à ce que les citoyennes et citoyens, dans toute leur diversité et sans exclusion, aient la possibilité et les moyens de contribuer à la prise de décision publique, à l'amélioration de leur milieu de vie et au développement de la métropole » (Plan stratégique, Montréal 2030)



Section 2.

APPRENTISSAGES LIÉS À LA STRUCTURATION DU PROJET



2019-2020 – Démarrage des activités

La première année de structuration du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) a été réalisée en collaboration étroite avec deux organisations partenaires que sont Dark Matter Labs (DML) et Cité-ID LivingLab de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et avec le soutien et le suivi constant du Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM).

Cette première phase s'est surtout concentrée autour du déploiement d'activités de mobilisation et d'engagement des porteurs de projets. À travers **une démarche d'écoute et une analyse de réseau d'acteurs**, l'équipe du LICER a pu saisir les contours de différents enjeux et opportunités réglementaires et identifier les partenaires ayant la capacité à s'engager concrètement dans une expérimentation réglementaire. Cette phase a également contribué à orienter le plan de réalisation du LICER pour les prochaines années autour de cycles d'expérimentation agiles.

Des cycles d'expérimentation favorisant la réinjection des connaissances

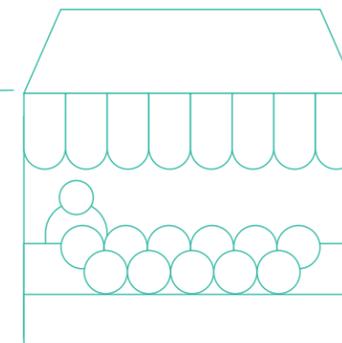
Pour atteindre ses objectifs, le Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) déploiera des activités adaptées et complémentaires afin de mobiliser et d'impliquer activement les différentes échelles d'acteurs et d'actrices dans l'innovation réglementaire.

Le LICER travaillera en deux cycles d'expérimentation réglementaire, dans une perspective d'itération favorisant l'agilité et l'apprentissage collectif.

Chaque cycle d'expérimentation comprendra quatre grandes phases visant à coconcevoir des projets pertinents pour la communauté :

1. Cadrage et arrimage
2. Codesign de l'expérimentation réglementaire
3. Déploiement de l'expérimentation réglementaire
4. Apprentissage et transfert

Au fil des cycles d'expérimentation, le LICER vise l'amélioration continue de ses processus qui favorise la mise en place d'une démarche d'innovation réglementaire opérationnalisable, viable et pérenne.



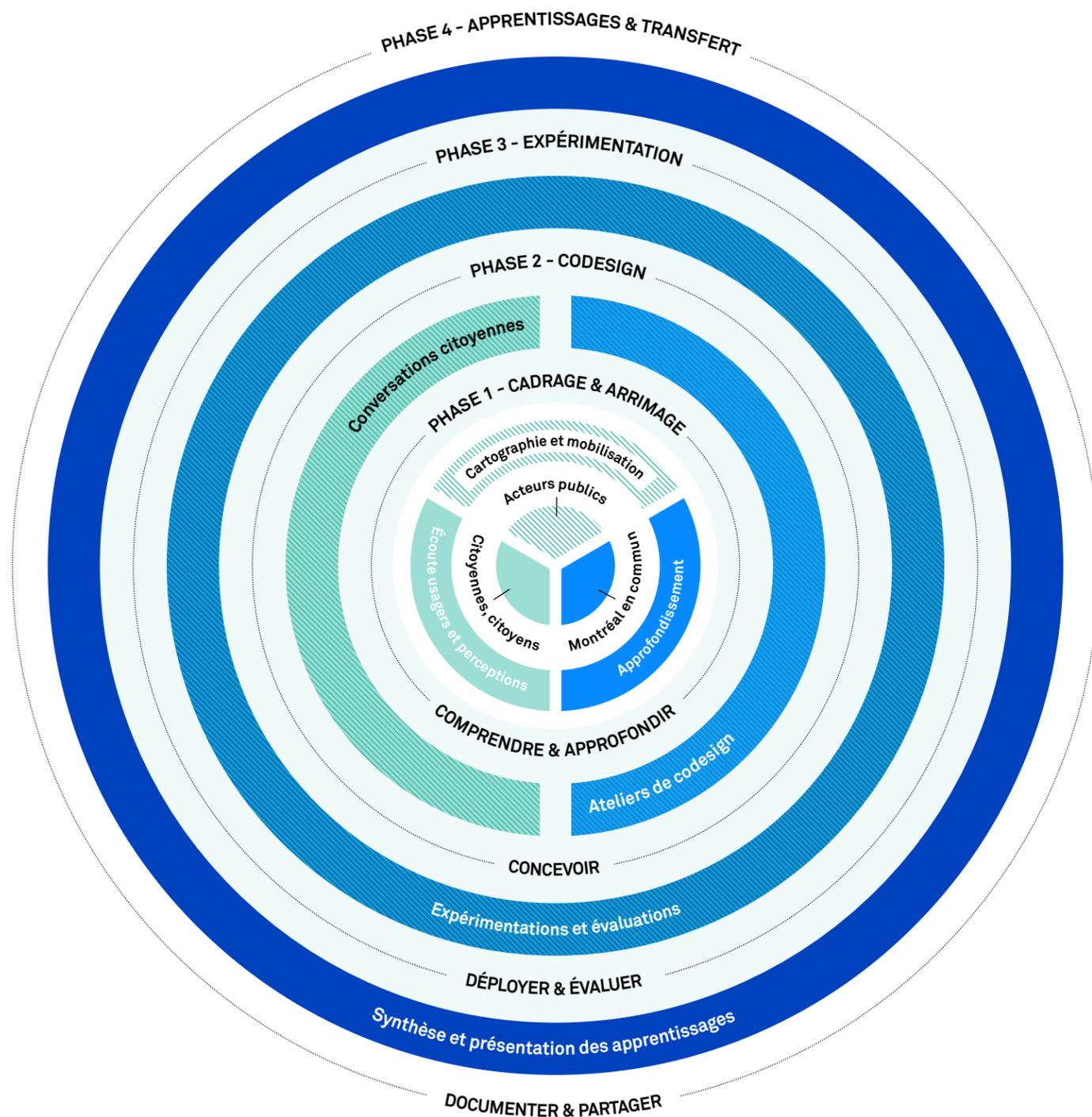
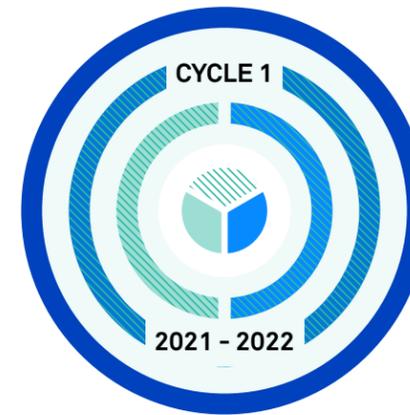
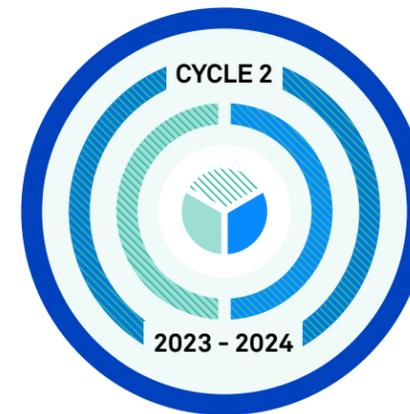


Figure 1.
Illustration des deux cycles
d'expérimentation complets du
LICER ainsi que du détail des
quatre grandes phases



Thématique :
Occupation de l'espace public et privé



Thématique (potentielle) :
Captation des données

**L'OUTIL SPÉCIFIQUE DE
« BAC-À-SABLE RÉGLEMENTAIRE »**

Le LICER s'appuiera également sur un outil de travail spécifique nommé « bac-à-sable réglementaire. »

Un « bac-à-sable réglementaire » se définit comme un environnement contrôlé bénéficiant d'une certaine flexibilité, où des expérimentations réglementaires sont permises pour un temps déterminé.

Ce mécanisme peut alors contribuer à clarifier ou à changer un cadre légal de manière à ce qu'il soutienne les conditions particulières au caractère innovant d'un projet collectif. Il peut être implanté à l'échelle municipale uniquement, ou s'intégrer verticalement avec d'autres ordres gouvernementaux (provincial, fédéral, autochtone, etc.) selon la complexité des enjeux soulevés. Parce qu'il est aussi un mécanisme transparent d'apprentissage, il diffère grandement d'une approche de lobbying visant strictement à faire évoluer les règles du jeu. Il représente plutôt un potentiel de démocratisation des processus par lesquels on peut imaginer et adapter les règlements en soutien à la transition socio-écologique.

Relativement émergente, cette approche a toutefois des précédents internationaux, comme c'est le cas du projet « vTaiwan » qui propose aux citoyennes et citoyens, via une diversité d'activités et une plateforme numérique, de suggérer un enjeu ou une thématique réglementaire, de délibérer avec les fonctionnaires impliqués à propos des stratégies les plus pertinentes pour y répondre et de coécrire la nouvelle législation.

2021-2022 – Premier cycle d'expérimentation : mobilité durable et sécurité alimentaire

Un premier cycle d'expérimentation sera organisé autour des thématiques de l'occupation de l'espace public et privé à travers les projets de Solon et AU/LAB. À la fin du premier cycle d'expérimentation, un retour sera fait sur l'ensemble de la démarche et servira à orienter et adapter l'accompagnement et les activités du deuxième cycle d'expérimentation, en fonction des expériences vécues et de l'évolution des besoins.

1. CADRAGE ET ARRIMAGE

La phase de cadrage et d'arrimage comprend les activités d'approfondissement des opportunités d'expérimentation réglementaire avec les porteurs de projets ciblés ainsi que la démarche d'écoute de leurs usagers. Des activités de recherche et d'analyse seront menées en parallèle afin d'identifier l'ensemble des règlements municipaux pertinents aux projets et aux expérimentations visées ainsi que les acteurs publics impliqués dans la conception, la mise en place et le maintien des réglementations en place.

Des entretiens seront menés avec des partenaires experts afin de dégager une compréhension approfondie de différentes initiatives de « bac-à-sable réglementaire » menées à l'international. À partir de l'ensemble des connaissances générées, l'équipe du LICER pourra concevoir le processus, étape par étape, de l'implantation d'un « bac-à-sable réglementaire » au sein de l'appareil municipal montréalais.

La phase de cadrage sera également l'occasion de faire la tournée des acteurs publics pour leur présenter le LICER, avant de procéder à des entretiens individuels avec celles et ceux qui seront impliqués dans l'implantation du « bac-à-sable réglementaire » et des expérimentations ciblées. En parallèle, l'équipe du LICER, appuyée par l'Institut du Nouveau Monde (INM) planifiera la démarche de mobilisation citoyenne qui sera menée à l'automne 2021.

2. CODESIGN DE L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE

La phase de codesign de l'expérimentation réglementaire comprend une série d'ateliers impliquant les porteurs de projets ciblés et les acteurs publics afin d'approfondir les opportunités réglementaires, de circonscrire les scénarios d'expérimentation et finalement d'élaborer conjointement un protocole d'expérimentation et d'évaluation. La phase de codesign pourra également impliquer des actrices et acteurs innovants connexes pouvant apporter une expertise particulière dans l'élaboration de l'expérimentation. C'est le cas par exemple de l'organisme Jalon, qui pourra être mobilisé compte tenu de son intérêt pour les thématiques abordées et son expérience passée dans des expérimentations en lien avec l'occupation des espaces publics et privés. Le département d'études urbaines et touristiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) apportera son soutien à la phase de codesign en bonifiant les travaux réalisés par des analyses plus approfondies des mécanismes réglementaires (contribution d'étudiants et étudiantes à la recherche).

Cette phase sera également alimentée par les conversations citoyennes menées en parallèle qui permettront de faire ressortir les perceptions et idées citoyennes sur les expérimentations déployées et plus largement sur un nouveau modèle réglementaire qui favorise la participation citoyenne.

3. DÉPLOIEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE

Tout au long du déploiement de la phase d'expérimentation, des activités de soutien aux porteurs de projets et aux acteurs municipaux seront organisées pour assurer une intermédiation en continu. Des activités d'évaluation seront menées et précisées selon le protocole d'expérimentation développé dans la phase de codesign.

4. APPRENTISSAGE ET TRANSFERT

Un processus de documentation des activités menées et des apprentissages réalisés sera mis en place afin d'assurer une réinjection des apprentissages à chaque étape clé du projet et de contribuer ainsi à l'amélioration des pratiques déployées. Les apprentissages seront nourris par les évaluations effectuées tout au long du déploiement des expérimentations.

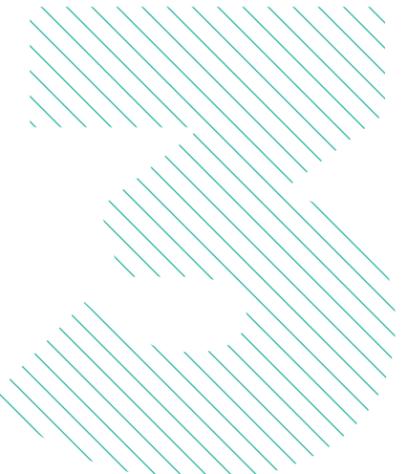
Le transfert des apprentissages vise à maximiser l'impact des activités pour l'ensemble de la communauté de Montréal en commun. Pour ce faire, des cahiers de synthèse des apprentissages seront rédigés et partagés à l'ensemble de la communauté de Montréal en commun ainsi qu'aux acteurs publics et aux citoyennes et citoyens ayant participé à la démarche. Chaque cycle d'expérimentation se terminera par un événement de transfert qui visera à ouvrir le dialogue sur les apprentissages effectués.

2023-2024 – Deuxième cycle d'expérimentation : données ouvertes et conditions de pérennisation d'une démarche d'innovation réglementaire

L'hypothèse de travail actuelle est de mettre le LICER au service de la problématique particulière de la gouvernance des données lors du deuxième cycle d'expérimentation, à travers une collaboration avec Jalon.

Au-delà du déploiement de ce deuxième cycle d'expérimentation qui reprend les grandes phases et activités détaillées plus haut, les années 2023-2024 permettront d'engager une réflexion sur les conditions de pérennisation d'une démarche d'innovation réglementaire. Les porteurs de projets ciblés, les acteurs publics et les citoyennes et citoyens seront amenés à s'impliquer dans des activités d'idéation et de conception des éléments clés d'une pérennisation de la démarche en regard des expériences vécues.

La réflexion du LICER portera également sur la thématique de l'inclusion qui est au cœur de Montréal en commun, en particulier sur les nouvelles formes de participation citoyenne et des parties prenantes dans le processus d'innovation réglementaire favorisant une meilleure atteinte de l'intérêt public (Candidature de la Ville de Montréal au Défi des villes intelligentes, p.28).



APPRENTISSAGES LIÉS À L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE

Section 3.

Au cours de l'année 2020, six porteurs de projets, Solon, AU/LAB, Jalon, La Cantine pour tous, Récolte et le Carrefour alimentaire Centre-Sud, se sont engagés dans une démarche d'écoute approfondie menée par l'équipe du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER).

Cette dernière a permis de nourrir son approche de réalisation et d'identifier les partenaires ayant la capacité de s'engager concrètement dans une expérimentation réglementaire.

À travers une variété d'outils et de techniques (sondages, ateliers de codesign et entretiens individuels semi-structurés), l'équipe du LICER a pu :

- Comprendre les défis de réalisation anticipés par les porteurs de projets.
- Explorer les différentes forces (normes, lois, règlements, marché) pouvant agir sur le projet.
- Introduire le concept de « bac-à-sable réglementaire » et approfondir la compréhension des problématiques réglementaires rencontrées.
- Comprendre certains éléments de la réalité des porteurs de projets et dresser une première cartographie de leurs écosystèmes.

Les besoins et attentes en matière d'innovation civique et réglementaire ainsi identifiés ont ensuite pu être approfondis et validés lors d'ateliers de retours effectués auprès des porteurs de projets.

LES ÉLÉMENTS RÉGLEMENTAIRES D'INTÉRÊT POUR LES PORTEURS DE PROJETS DE MONTRÉAL EN COMMUN

Bien que la notion réglementaire puisse sembler complexe voire méconnue, il apparaît que le besoin d'innovation réglementaire se matérialise plutôt concrètement pour les porteurs de projets. Il peut s'agir selon les cas étudiés d'un règlement à inventer, d'une opportunité à explorer ou encore d'un défi réglementaire qui limite le déploiement d'un projet.

Pour certains porteurs de projets comme AU/LAB, le soutien offert par le LICER en matière d'innovation réglementaire représente une opportunité clé pour renforcer la sécurité alimentaire à l'échelle des quartiers, en cohérence avec les enjeux de la transition socio-écologique. En effet, la réglementation actuelle entourant l'implantation de serres en ville découle d'une époque et d'un contexte urbain où l'on tentait d'expulser les installations agricoles des milieux densément peuplés. La concrétisation du projet de serres urbaines de AU/LAB représente donc une opportunité pour expérimenter une adaptation des normes qui régissent actuellement ces types de bâtiment (en matière de construction, de certificat d'occupation, de bâtiments accessoires, d'intégration architecturale, etc.) aux enjeux de la réalité montréalaise actuelle et en réponse aux attentes des citoyennes et citoyens.

Dans d'autres cas, comme pour le collectif Solon avec le projet de mobilité de quartier, les opportunités d'innovation réglementaire s'ancrent dans la nécessité d'optimiser les espaces publics à usage unique pour soutenir la mobilité durable. Pensons notamment aux stationnements de rue qui pourraient accueillir des espaces de partage d'autos, de vélos ou d'accessoires relatifs au transport.

LES THÉMATIQUES COMMUNES IDENTIFIÉES

À partir des cadres réglementaires propres à chaque porteur de projets, différentes thématiques communes ont été retenues :

- Les usages urbanistiques
- Les règlements de construction
- L'occupation de l'espace public et privé

Le choix de ces thématiques rejoint le cadre d'intervention et les critères de succès identifiés par le LICER à savoir : la priorisation de l'échelle de gouvernance municipale ; le niveau de maturité des projets et le potentiel d'intégration à une démarche de « bac-à-sable réglementaire ». Le travail d'identification de thématiques communes est clé pour maximiser la portée des travaux du LICER ainsi que le potentiel de retombées positives pour l'ensemble des porteurs de projets engagés dans Montréal en commun, voire pour toute la communauté montréalaise.

LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE

Au-delà des éléments réglementaires d'intérêt pour les porteurs de projets de Montréal en commun, la démarche d'écoute a permis de dégager des conditions (structurelles, institutionnelles et associées aux réseaux) préalables à l'expérimentation réglementaire.

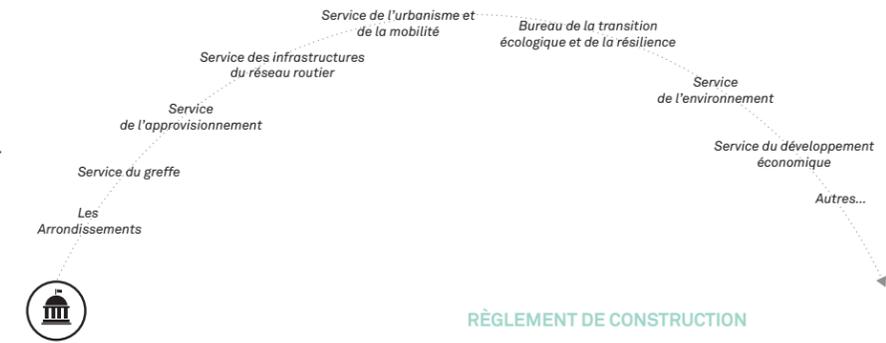
En termes de conditions structurelles à l'expérimentation réglementaire, il apparaît important que les projets portés aient atteint une certaine maturité quant à leur niveau de développement. Concrètement, pour mettre en œuvre une expérimentation réglementaire, un projet donné doit avoir franchi le stade de la conception, ou à tout le moins être assez avancé, c'est-à-dire avoir une planification stratégique et un design de service relativement clairs. Force est de constater que plusieurs des projets des organismes porteurs rencontrés se situent dans les premières phases de développement. Ce niveau d'avancement s'explique : Montréal en commun n'en est qu'à sa première année d'existence.

Concernant les conditions institutionnelles préalables à l'expérimentation réglementaire, une condition apparaît particulièrement déterminante : la volonté et la collaboration du LIUM et des services de la Ville de Montréal à soutenir et participer à ce type d'expérimentation de manière à rendre possible l'adaptation du processus réglementaire actuel. Sans une telle volonté et une telle collaboration, il apparaît difficile, voire impossible, d'adapter durablement les façons de faire et de soutenir l'ancrage institutionnel des innovations civiques proposées.

Pour ce qui est des conditions associées aux réseaux, il apparaît incontournable que les organismes porteurs aient une compréhension fine des écosystèmes au sein desquels s'inscrivent leurs projets respectifs. Une telle compréhension permet non seulement de situer la contribution du projet relativement aux offres de service existantes et d'activer divers types de partenariat (en termes de financement, d'échange et de partage d'information, d'expertise, etc.) susceptibles de soutenir sa réalisation et son ancrage, mais également d'asseoir les bonnes personnes autour de la table pour participer à l'expérimentation réglementaire.

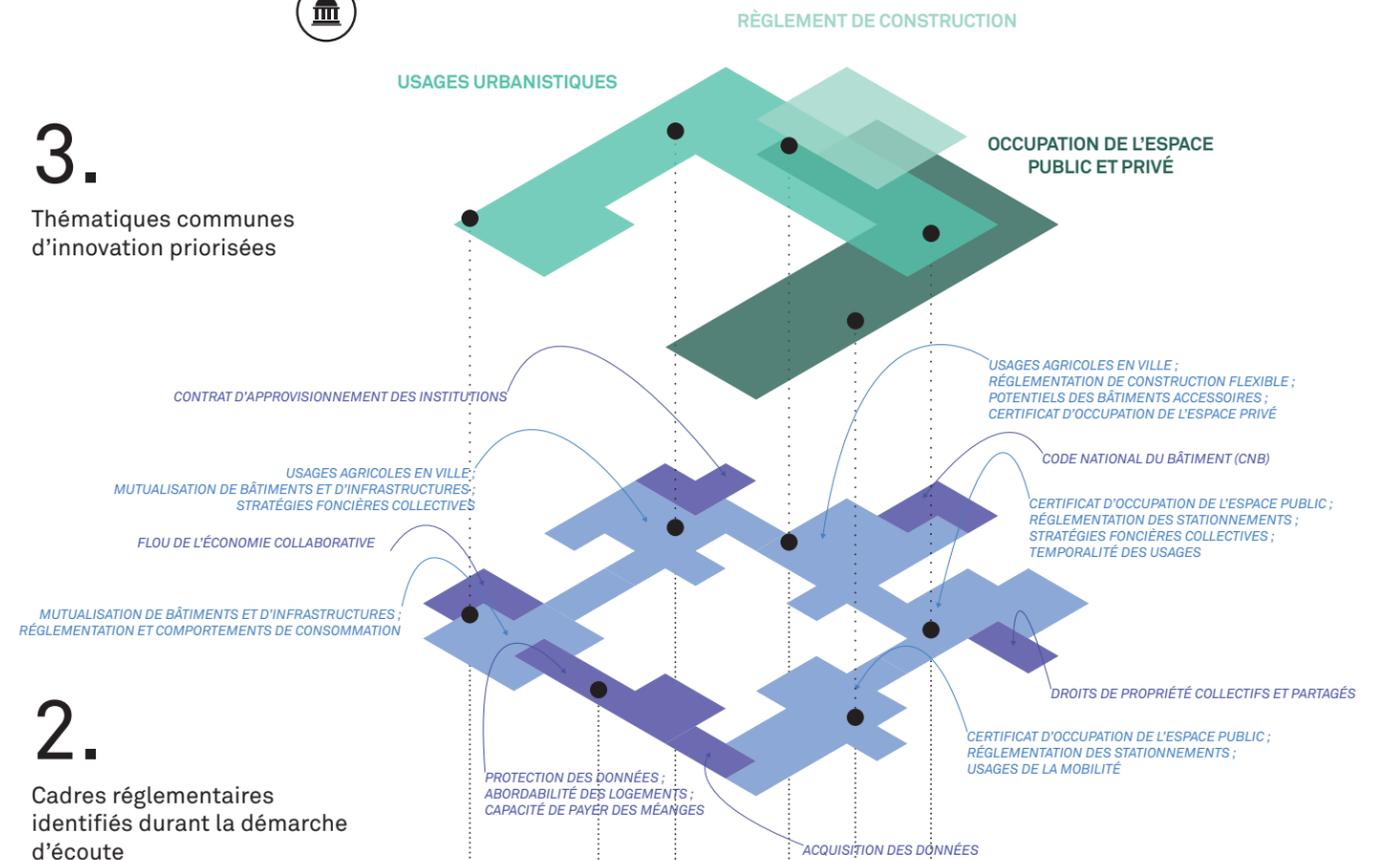
4.

Services municipaux pressentis à impliquer pour la suite



3.

Thématiques communes d'innovation priorisées



2.

Cadres réglementaires identifiés durant la démarche d'écoute



1.

Projets de Montréal en commun

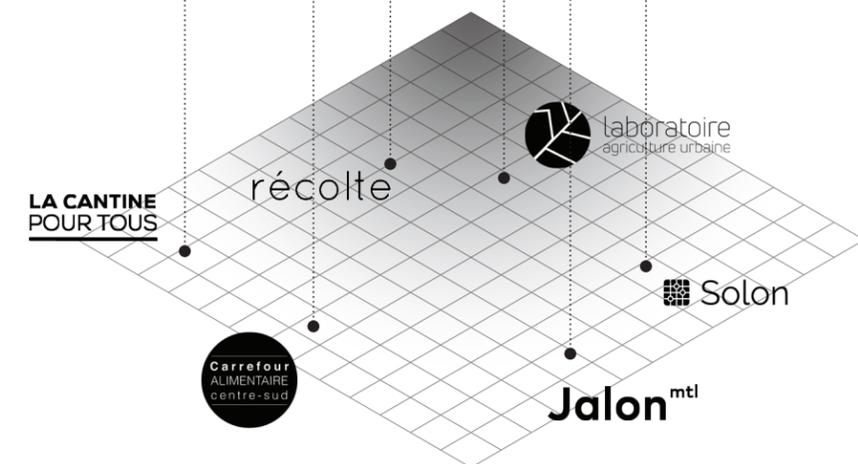
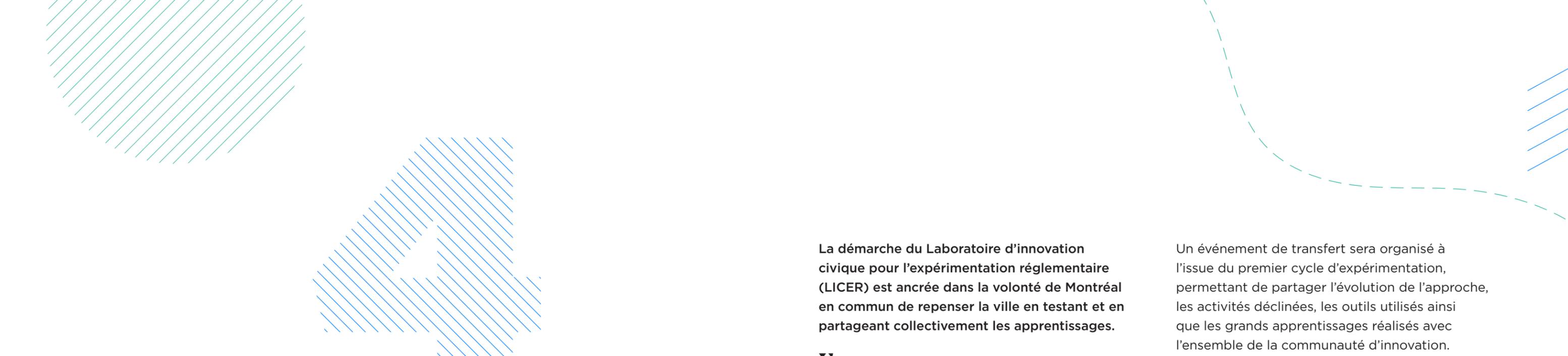
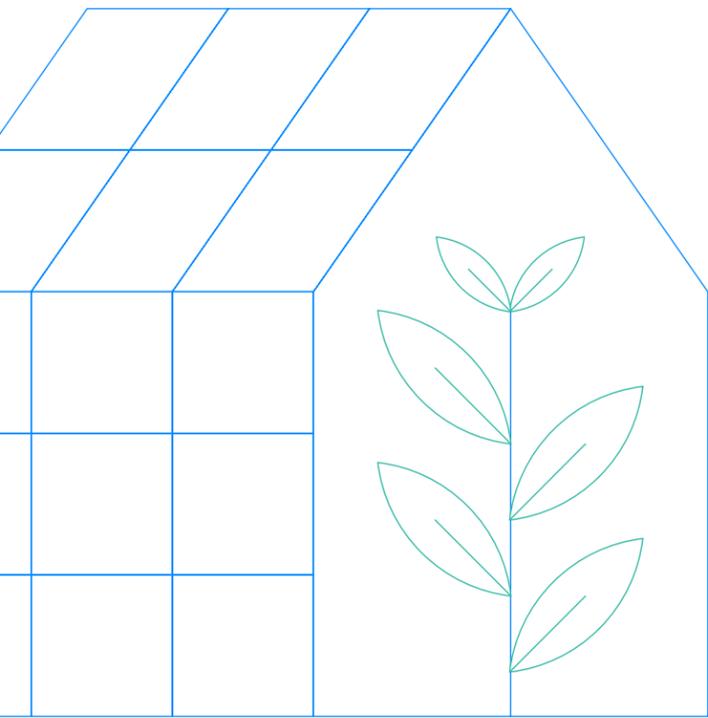


Figure 2. Cadres réglementaires et thématiques d'innovations



TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Section 4.



La démarche du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) est ancrée dans la volonté de Montréal en commun de repenser la ville en testant et en partageant collectivement les apprentissages.

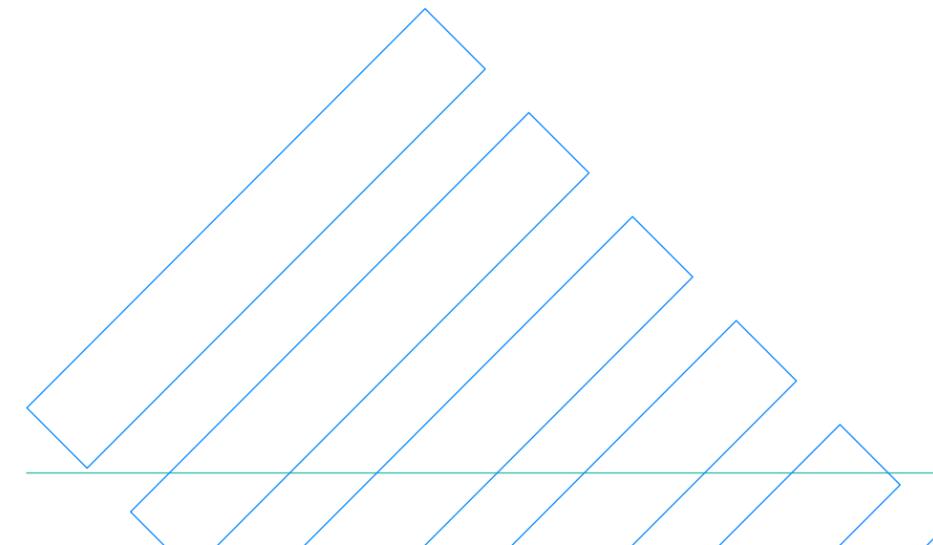
Un processus d'apprentissage collectif

Un processus continu de documentation est donc mis en place tout au long du déploiement de la démarche. Il s'appuie sur l'analyse des documents de méthodologie et des outils générés, des récoltes d'ateliers, des outils de suivi de l'avancement du projet et des rétroactions de l'équipe du LICER et des participantes et participants engagés dans les différentes activités. Cette documentation servira de base à la réinjection des apprentissages aux étapes clés du projet pour une amélioration des pratiques déployées en continu, mais aussi au partage d'expériences avec l'ensemble des partenaires engagés dans Montréal en commun afin qu'ils puissent en bénéficier.

Un événement de transfert sera organisé à l'issue du premier cycle d'expérimentation, permettant de partager l'évolution de l'approche, les activités déclinées, les outils utilisés ainsi que les grands apprentissages réalisés avec l'ensemble de la communauté d'innovation.

Les collaboratrices et collaborateurs du LICER joueront un rôle actif dans la communauté de pratique de Montréal en commun. Au-delà des documents et activités plus spécifiques mentionnés ci-haut, le LICER pourra rédiger des articles partagés sur Passerelles et organiser des ateliers ponctuels afin de transférer des apprentissages et des outils à l'ensemble de la communauté de manière agile.

Au terme de l'intervention du LICER (2024), l'équipe produira et diffusera un guide de processus d'innovation réglementaire qui reviendra sur l'analyse de l'ensemble de la démarche déployée et formulera des recommandations quant aux conditions d'opérationnalisation d'une démarche d'innovation réglementaire qui soit viable, inclusive et pérenne. Ce guide permettra également d'envisager de potentielles mises à l'échelle à d'autres institutions publiques.





Pour en savoir plus :

WWW.MIS.QUEBEC

licer@mis.quebec