

INNOVATION PUBLIQUE ET CO-CRÉATION AVEC LA POPULATION DANS LES MÉTROPOLES

metropolis o

L'EXEMPLE DE SÃO PAULO, MONTRÉAL ET MONTEVIDEO

ORGANISATION LUCAS TEIXEIRA VAQUEIRO

RÉSUMÉ

B **Presentación**

5 Introduction

À Propos de la Coopération

Projets partagés

Cocréation avec la Population

Proyectos partagés 53 COVID-19

Tirés de 66 L'Expérience

PRÉSENTATION

PAR OCTAVI DE LA VARGA

Secrétaire Général de Metropolis

Les territoires métropolitains sont des agglomérations urbaines complexes, denses et très peuplées. D'un côté, ils représentent une source d'opportunités et d'échanges, mais ils sont aussi le théâtre de fractures sociales et de discriminations. Cette réalité nécessite le développement de politiques publiques innovantes afin de répondre aux besoins de la majorité de la population. En ce sens, Metropolis plaide pour une gouvernance métropolitaine en encourageant la coopération entre les différentes administrations du territoire métropolitain, mais aussi en favorisant des partenariats avec le secteur privé, le monde universitaire ou les organisations de la société civile établies sur le même territoire. Une gouvernance devrait pouvoir répondre avec agilité à de nouveaux défis, comme le montre l'exemple récent de la pandémie de COVID-19, et profiter de toutes les op-

portunités de construire des sociétés plus égalitaires, plus résilientes et plus prospères.

Le rapport que vous tenez entre les mains est le résultat de 3 ans de coopération dans le cadre du projet pilote «Laboratoires d'Innovation publique». C'est un projet promu par Metropolis, dans le cadre de son programme «Projets pilotes», qui encourage des personnes expertes en politique urbaine et métropolitaine à expérimenter, échanger des idées et bâtir ensemble, dans le but d'améliorer la prestation de services et politiques publiques.

L'innovation consiste à rechercher, à s'inspirer et à adapter de nouvelles façons de penser et de faire, tout en révisant les approches de façon continue. Elle demande un processus de réflexion, de développement et d'expérimentation. C'est l'objectif des laboratoires d'innovation : tenter de s'adapter et de répondre aux défis publics contemporains en pleine mutation. Ces laboratoires contribuent à développer de nouvelles façons de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les politiques publiques qui répondent aux besoins des populations urbaines.

Metropolis, grâce aux Projets pilotes, encourage cette même approche par le biais d'un processus d'échange entre pairs, de visites sur le terrain et de conversations en ligne, et en favorisant le dialogue entre les membres de différentes régions. Metropolis en-

courage les réseaux de transmission de connaissances d'innovation et ne se limite pas aux villes ou aux espaces métropolitains qui y participent. L'objectif principal des Projets pilotes est de promouvoir le renforcement des ressources et l'échange de pratiques en matière de gestion et de développement métropolitain, afin d'encourager les approches innovantes pour trouver des solutions à des problèmes complexes.

Cette publication s'inscrit dans le cadre général de notre Plan d'Action stratégique (2021-2023) en particulier de son deuxième

INTRODUCTION

Les unités d'innovation publique sont des structures qui font partie de l'administration publique; elles visent à promouvoir l'expérimentation et à améliorer les services à l'aide de nouvelles méthodes de conception et de mise en œuvre des politiques publiques. Ces unités structurent les processus d'innovatio<mark>n</mark> interne<mark>s</mark> d'une organisation, de sorte que l'expérimentation et <mark>l'</mark>améliora<mark>t</mark>ion des services ne se font pas de façon diffuse et spontanée, mais d'une manière intentionnelle et stratégique. Bien qu'elles prennent des formes et des fonctions différentes, l'objectif global de ces unités est de mieux répondre aux besoins des personnes, de faire tomber les barrières internes et de faciliter le travail de prestation des services publics. Il est donc courant d'utiliser des techniques de recherche appliquée, issues notamment du design (Staszowski and Brown, 2016¹), telles que les approches ethnographiques, le prototypage rapide, la conduite d'ateliers participatifs, etc.

Les laboratoires ressortent comme des réponses possibles aux incertitudes découlant des transformations contemporaines et des problèmes publics complexes, difficiles à résoudre, hautement interdépendants et qui n'ont pas de solution unique et définitive. Ce scénario est encore plus évident au niveau local, dans les territoires métropolitains. Ce n'est un secret pour personne que les villes concentrent la majorité de la population mondiale, et d'après une projection émise par les Nations unies, cette proportion devrait encore augmenter, pour atteindre 70 % en 2050².

Rassemblant une partie considérable de la population, les espaces métropolitains sont le théâtre des plus grands défis de l'humanité — en voici quelques exemples : inégalités socioterritoriales, accès au droit à l'éducation et à la santé, prise en charge de la population, urgence climatique, mobilité, santé et soins, gouvernance et coordination entre différentes niveaux et instances gouvernementales.

^{1.} Staszowski, E., & Brown, S. (2016). Letter from the editors: New Public Goods. Journal of Design Strategies, 8(1).

^{2.} https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf

Cependant, en tant que théâtre de la vie quotidienne, les collectivités locales sont de plus en plus appelées à agir. Leur position stratégique de proximité avec la population leur permet d'envisager des expérimentations participatives et de créer des passerelles pour concevoir des solutions centrées sur la personne. Les gouvernements locaux se servent des laboratoires d'innovation comme de lieux d'apprentissage institutionnel, élargissant ainsi le champ des possibilités d'action et apportant des solutions dans un cycle itératif d'essais et d'erreurs.

Associant des personnes internes et externes aux gouvernements par le biais de processus participatifs, expérimentaux et ouverts, qui remettent en question le statu quo, les laboratoires mettent à profit la proximité de la ville avec sa population pour tester de manière créative et collaborative des solutions participatives aux problèmes métropolitains urgents.

Dans cette publication, nous partageons l'expérience pratique des laboratoires d'innovation de trois régions métropolitaines des Amériques : Montréal, Montevideo et São Paulo. Ces trois villes très différentes coopèrent avec le soutien du réseau Metropolis depuis 2019 pour échanger des connaissances sur la manière dont l'innovation publique peut soutenir la gouvernance métro-

politaine et la création de politiques publiques plus favorables à leur population.

Dans le premier chapitre, nous présenterons le projet pilote, les trois laboratoires et leurs différentes approches, pour entrer ensuite dans le détail de la coopération internationale entre les trois villes. Les chapitres suivants sont consacrés au partage des neuf projets réalisés par les laboratoires au cours des trois dernières années, sélectionnés pour illustrer la diversité d'approches et de styles des trois laboratoires. Le chapitre 2 est consacré aux projets qui placent la co-création avec la population au centre de leur action, sous diverses formes. Le chapitre 3 présente les projets menés par les laboratoires qui ont intégré les efforts de lutte contre la pandémie de COVID-19. Nous conclurons en partageant les enseignements tirés de tous les projets et du processus de coopération dans son ensemble.

Nous espérons que les cas exposés dans cette publication inspireront d'autres villes du monde à intégrer des processus d'innovation dans leurs politiques publiques, avec pour objectif de construire des villes et des gouvernements plus justes et plus résilients qui répondent aux besoins de leurs populations.

À PROPOS DE LA COOPÉRATION

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mission des laboratoires d'innovation publique est l'identification de problèmes complexes et l'expérimentation (essais/erreurs) d'éventuelles solutions innovantes et peu coûteuses pour la création de valeur publique. En favorisant le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et la société civile, ces unités sont des plateformes de collaboration qui utilisent des méthodologies participatives pour promouvoir la co-création de solutions intégrées aux problèmes d'intérêt public. Elles démocratisent ainsi la conception et la mise en œuvre des politiques publiques dans le but d'offrir des services plus adaptés aux besoins et aux demandes des personnes concernées par les enjeux publics.

Grâce à l'appel à projets pilotes de Metropolis (édition 2018-2021), les villes de São Paulo, Montevideo et Montréal ont uni leurs forces pour échanger sur les réussites et les enseignements de leurs laboratoires d'innovation. Avec le soutien de Metropolis, les trois laboratoires ont cherché, par le biais de la coopération internationale, à créer un espace où il serait possible d'explorer leurs défis de manière transversale et de contribuer ainsi à l'institutionnalisation de l'innovation publique et à son renforcement au niveau local.

La coopération avait trois objectifs:

- Consolider le rôle de l'action des laboratoires publicsd'innovation au sein de leur administration locale.
- Renforcer la visibilité internationale de ses méthodologies en vue de la réalisation de projets de plus grand impact, pouvant être reproduits dans d'autres zones métropolitaines, engendrant ainsi des opportunités de coopération internationale.
- Développer et systématiser les capacités d'innovation à partir
 d'une approche de gouvernance métropolitaine.

Les sections suivantes visent à préciser, concrètement, comment la collaboration s'est mise en place. Nous commencerons par une brève présentation des laboratoires participants : l'Uruguayen MVD Lab — Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo, le Brésilien (O11). lab — Laboratório de Innovación en Gobierno de São Paulo, et le Canadien Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM). Nous partagerons ensuite certains détails de ces trois années de collaboration, dont nous avons agrémenté la description de réflexions et de commentaires reçus lors d'entretiens avec les principales personnes ou organisations concernées.

Villes Participantes

Paulo est la plus grande ville d'Amérique latine et s'impose comme l'un des plus importants centres culturels et économiques de la région. Avec une population de plus de 12 millions de personnes, São Paulo est fière d'être une ville d'une grande diversité ethnique et culturelle, qui offre de nombreuses opportunités à la population. São Paulo relève avec enthousiasme le défi de promouvoir des services publics de qualité pour l'ensemble de la population, en intégrant continuellement l'innovation et la technologie dans la gouvernance publique afin de répondre aux demandes de sa population, qui se rapproche de ce fait de sive et dyn son gouvernement.

MONTEVIDEO: La capitale de l'Uruguay abrite environ la moitié de la population du pays, en plus des personnes qui y travaillent. Marquée encore aujourd'hui par sa création et sa naissance en tant que ville portuaire, Montevideo est si essentielle à la réalité du pays qu'elle en devient ethnocentrique. Actuellement, le gouvernement départemental est dirigé par la mairesse de Montevideo, l'ingénieure Carolina Cosse. L'une de ses principales lignes d'action à la suite de la crise socio-économique mondiale provoquée par la pandémie de COVID-19 est la mise en œuvre du plan ABC, un ensemble de mesures visant à faire face aux impacts négatifs de la situation, en mettant l'accent sur la solidarité et l'attention portée aux populations les plus vulnérables en termes de droits et d'agir dans les situations critiques.

MONTREAL est la plus grande ville francophone d'Amérique; elle se distingue par sa vitalité culturelle exceptionnelle et des forces créatrices reconnues dans le monde entier. Elle se développe un peu plus chaque jour comme une ville contemporaine, inclusive et dynamique sur les plans économique, culturel et social. Visant à offrir à la population montréalaise un lieu de vie agréable et prospère, la Ville de Montréal veut rester à l'écoute des besoins changeants de sa population afin de s'y adapter de façon continue. Pour ce faire, elle mise sur les compétences et l'expertise de son personnel, comptant 28 000 personnes, au service d'une population de 1,8 million de personnes.



QUI SOMMES-NOUS?

Laboratoire citoyen de Montevideo, le MVD LAB est un nouvel espace dédié à faciliter l'échange, l'interaction et l'innovation entre la population et le gouvernement. C'est aussi un espace de production, d'expérimentation et de diffusion de projets innovants qui permet des approches collaboratives et expérimentales afin d'apporter de nouvelles et meilleures solutions aux défis posés par la ville.

Les laboratoires citoyens rassemblent des personnes ayant des connaissances et des degrés de spécialisation différents pour développer des projets ensemble. Ces endroits favorisent l'expérimentation et l'apprentissage collaboratif grâce à des plateformes qui facilitent la participation aux processus d'expérimentation et au développement de projets.

Le MVD LAB encourage d'autres formes de participation. Aujourd'hui, la population exprime ses intérêts en réseau et se connecte de manière élargie; se reconnaissant comme un agent de changement, elle est capable d'observer et d'identifier les opportunités dans les problèmes de sa communauté, générant des initiatives ou des projets qui lui permettent d'être un moteur de transformation sociale par la communication et la participation active.

Photo: MVD Lab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo.

QUE FAISONS-NOUS?

Nos actions visent, d'une manière transversale, à:

Identifier, donner forme et visibilité à des initiatives innovantes issues de la population

Créer des outils pour faciliter le dialogue entre le gouvernement et la population

Appeler, réaliser et faire rayonner des projets qui améliorent la vie des personnes dans leur milieu de vie.

Nous travaillons avec diverses parties prenantes et élaborons des propositions innovantes avec des universités, des entreprises, des collectifs, des initiatives de la population et différents secteurs du gouvernement dont les projets sont de nature autogérée et collaborative. Nous énonçons de nouveaux paradigmes de participation qui établissent des ponts entre la population et l'institution, recherchant et créant des espaces d'une nouvelle forme d'institutionnalité.

COMMENT FAISONS-NOUS?

La fonction du laboratoire est d'offrir différentes plateformes facilitant la participation de la population aux processus d'expérimentation, de prototypage et de développement de projets communs à la communauté et au gouvernement municipal. Sur le plan méthodologique,

l'innovation de la population utilise des éléments issus de la même communauté, qui cherche à apprendre et à collectiviser des solutions aux problèmes posés. L'objectif principal d'une participation engagée de la population engagée est que celle-ci joue un rôle de premier plan et cesse d'être passive ou simple bénéficiaire des politiques publiques. Dans le processus de réalisation du MVD LAB, un endroit où se croisent des pratiques disparates, la médiation est essentielle; c'est une force qui caractérise le laboratoire dans son travail avec la population.

Chez MVD LAB, nous nous engageons à saisir les opportunités générées par la création de cartes, utilisées comme dispositifs d'ouverture et de rencontre. Grâce à la dynamique de la cartographie, nous lions, articulons et donnons de la visibilité à différentes manières de concevoir la ville. Nous encourageons la création d'outils et de pratiques, pour fabriquer une ville résiliente qui s'adapte sans exclure. Nous créons de nouveaux espaces de dialogue entre la population et le gouvernement, en apportant des solutions aux défis de la ville en nous appropriant différents espaces de participation. Nous cherchons à comprendre les intérêts, les valeurs et les croyances de la population afin de générer des politiques gouvernementales visant à apporter les transformations nécessaires. Par le biais d'appels à projets ouverts, nous pensons, proposons et concrétisons des projets de manière collaborative.

Le premier laboratoire citoyen de Montevideo, Mañana Labs, a été inauguré en mai 2019 dans le cadre du plan stratégique Montevideo del Mañana.

BENCHMARK **Photo:** (011).lab.

QUI SOMMES-NOUS?

(011).Lab — Le Laboratoire d'Innovation gouvernementale du Secrétariat municipal de l'Innovation et de la technologie de la ville de São Paulo (Laboratorio de Innovación Gubernamental de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de la ciudad de São Paulo) a vu le jour en août 2017. Il a été conçu comme un outil stratégique pour répondre aux difficultés de la gestion municipale à fournir des services adaptés aux besoins de la population. Plusieurs facteurs expliquent ces difficultés, comme la distance entre le gouvernement et la société, des structures organisationnelles rigides, une motivation inégale des fonctionnaires et des ressources limitées, ainsi qu'un contexte de changements technologiques et d'incertitudes face à l'avenir.

Pour relever ces défis, le laboratoire cherche à réunir des fonctionnaires, la population, ainsi que des membres de l'écosystème de l'innovation afin d'élaborer ensemble des solutions à des problèmes complexes d'intérêt public. Au terme de l'exécution de nos projets et programmes, nous recherchons la reconnaissance des personnes et des pratiques d'innovation, l'autonomisation des fonctionnaires, une plus grande convergence entre les personnes et les domaines de la Mairie et enfin, l'amélioration des stratégies et des services. Grâce à ces résultats, nous pensons pouvoir rapprocher le Bureau du maire de la popula-

tion et accroître à la fois l'efficacité de la gestion municipale et la perception de la qualité des services publics municipaux.

Notre vision de l'innovation dans l'administration est celle d'une administration publique dotée d'une plus grande capacité d'adaptation, travaillant sur la base de principes et de méthodes permettant une réflexion quotidienne et un apprentissage continu fondé sur la pratique. Ces principes guident un programme d'innovation municipale qui, au-delà de la technologie, repose sur le rapprochement du gouvernement de la société civile dans un processus collaboratif continu. Il vise aussi à transformer la gouvernance en recherchant l'implication et la participation active des fonctionnaires dans l'élaboration de solutions pertinentes.

QUE FAISONS-NOUS?

Pour atteindre les objectifs, les résultats et les impacts décrits ci-dessus, nous structurons les projets et les programmes autour de trois axes d'action : concevoir et améliorer les services publics; mobiliser les communautés de pratique d'innovation publique et développer les capacités d'innovation des fonctionnaires.

L'axe de conception et d'amélioration des services publics porte sur la co-construction de solutions visant à améliorer la qualité, l'efficience et l'efficacité des services fournis par le gouvernement municipal.

L'axe de mobilisation des communautés de pratique d'innovation publique vise à connecter des fonctionnaires et des personnes extérieures à l'administration publique, dans le but de renforcer l'innovation publique.

L'axe de renforcement des capacités d'innovation, qui cherche à promouvoir les processus de changements dans la relation entre les fonctionnaires et leur travail. À cette fin, nous concevons des espaces pour le renforcement des compétences par l'apprentissage et la pratique.

COMMENT FAISONS-NOUS?

Malgré la diversité des méthodologies de notre répertoire, l'une des prémisses de (O11). lab est de développer des projets basés sur les défis à relever. Une fois un défi identifié, nous explorons différentes pistes d'action tout au long du processus, toujours en accord avec nos organismes partenaires. Ainsi, la pratique du laboratoire n'est pas guidée par des méthodologies, mais par des principes de travail qui essaient de combiner des éléments essentiels à la performance des laboratoires tout en permettant une flexibilité des approches et des choix, adaptés à chaque projet.

Voici ces principes:

Définition des problèmes: formulation d'un problème particulier, en prenant en compte ses causes, ses conséquences, le contexte et les perspectives des parties prenantes, afin de dégager des possibilités d'action.

Orientation vers les personnes: écouter et prendre en considération, dans un effort continu, les besoins et les expériences des personnes engagées dans le même processus, afin d'intégrer et de valoriser collectivement les différentes perspectives.

Expérimentation: tester des idées, des hypothèses et des prototypes de manière structurée, contrôlée et documentée, dans le cadre d'un processus d'apprentissage qui intègre l'erreur au processus de découverte de bonnes solutions.

Connaissance de donnée: collecte, interprétation et systématisation des données dans le but de générer des informations sur la réalité, permettant de fonder les décisions prises tout au long des projets.

Opérationnalisation: réaliser les initiatives et les projets du laboratoire en planifiant les étapes et en mobilisant les personnes et les ressources, tout en respectant les pouvoirs et les limites de l'administration publique.

Connexion des personnes : établir des ponts entre les personnes employées dans les différentes équipes du Conseil municipal et entre les personnes internes et externes au gouvernement par un processus de collaboration et d'échange d'apprentissages, en vue de renforcer la capacité d'action des parties prenantes.



Créé en mai 2018, le Laboratoire d'innovation urbaine de la Ville de Montréal (LIUM) est un espace d'expérimentation pour la population montréalaise, les entreprises, le personnel municipal et autres partenaires de la ville. Une fois ces parties réunies, chacune d'entre elles est invitée à imaginer, co-créer et expérimenter des solutions innovantes adaptées aux enjeux du futur. Les activités du LIUM couvrent l'alimentation, la mobilité, le numérique, les données et l'expérimentation réglementaire.

Le laboratoire encourage et soutient l'émergence de solutions innovantes pour relever les grands défis urbains. Dans un contexte complexe et changeant, le LIUM est une zone franche qui permet de remettre en question le statu quo et d'accélérer la transformation de Montréal. C'est un lieu conçu pour faciliter et amplifier l'innovation par l'apprentissage, l'expérimentation, les données et la co-création. Le LIUM cherche à répondre aux grands défis urbains du 21e siècle; il favorise et accompagne l'émergence de solutions innovantes provenant de tous horizons. C'est un espace où la population montréalaise, les entreprises, le personnel municipal et les partenaires sont invités à co-créer une ville plus humaine, plus créative, plus ouverte et plus efficiente.

QUE FAISONS-NOUS?

Le LIUM cherche à soutenir les différents services du Conseil municipal dans leurs propres démarches d'innovation. Il travaille à définir des mécanismes d'innovation venant soutenir la structure organisationnelle de la Ville de Montréal pour la rendre plus efficiente dans toutes ses sphères d'activités.

Le LIUM organise aussi des activités de réflexion et de travail avec la population et les partenaires pour identifier les enjeux importants de la métropole et co-créer les pistes de solution permettant d'y faire face.

Enfin, il assure la transparence de l'appareil gouvernemental, notamment par l'ouverture et l'utilisation des données de façon respectueuse, à l'interne comme à l'externe. Le LIUM apporte

son soutien à la population usagère des données de la Ville et anime la communauté pour générer le maximum de valeur sociale et économique.

COMMENT FAISONS-NOUS?

Le laboratoire met sa vaste expertise au service de ses mandataires afin de répondre aux besoins des services internes, des arrondissements et de leurs équipes. Il intervient en catalysant les réflexions, en stimulant la pensée créative ainsi qu'en concevant et facilitant le processus d'innovation dans ces équipes. Comme consultant, le LIUM apporte son savoir-faire spécifique au processus d'innovation et à sa mise en œuvre.

Voici l'accompagnement des différentes étapes du projet:

Identification des besoins

- Enrichir et recadrer la problématique pour favoriser l'innovation;
- Multiplier les perspectives et approfondir les prémisses du projet;
- Définir les intentions, les besoins et les récoltes;
- Documenter les ambitions, les défis et les attentes des parties prenantes.

Définition de l'approche

- Proposer une approche innovante et des outils adéquats;
- Mobiliser un écosystème de partenaires (internes et externes);
- Rassembler une diversité d'expertises et de points de vue;
- Générer de nouvelles façons d'apprendre en travaillant;
- Proposer les meilleures pratiques.

Idéation

- Animer des ateliers et faire émerger des idées réalisables;
- Stimuler les réflexions et la créativité;
- Remettre en question les façons de faire;
- Faire des tests et des prototypes en mode itératif;
- Créer des espaces de dialogue pour surmonter les obstacles.

Validation

- Inviter l'intelligence collective dans la prise de décisions;
- Évaluer les tests et les prototypes;
- Valider l'adéquation des solutions avec les besoins de la population;
- Évaluer la pertinence de la solution et la contribution novatrice à la problmatique initiale.

Mise en application

- Accompagner le déploiement des prototypes les plus prometteurs;
- Valoriser et mettre en lumière l'innovation;
- Rendre compte de la démarche, des résultats et des apprentissages;
- Agir comme gardien de la démarche, de la vision et de la proposition.

Étapes de la coopération

La première étape de la collaboration a consisté à évaluer les attentes et à explorer les éventuels sujets d'intérêt commun entre les laboratoires participants. À ce stade, nous avons organisé 4 réunions virtuelles et une réunion en personne à São Paulo, à l'occasion de la rencontre internationale sur l'innovation dans les administrations publiques. À cette occasion, les laboratoires de São Paulo, Montevideo et Montréal ont eu l'opportunité d'interagir avec plus de 400 personnes expertes de l'innovation publique, au centre de São Paulo, afin de favoriser l'échange d'expériences lors de conférences, ateliers et débats. Selon l'équipe impliquée dans la coopération, l'un des points forts de l'événement a été la série d'ateliers sur les cycles de vie des laboratoires d'innovation publics. Cette discussion entre des laboratoires de différents niveaux de développement, contextes et pays a permis au LIUM, au MVD Lab et au (011). lab d'identifier où chaque laboratoire se situait dans son cycle de vie et de comprendre les différences qui en découlaient. À partir de ces réflexions, les trois laboratoires ont constaté qu'étant donné qu'ils avaient

chacun des mandats spécifiques et travaillaient à différentes échelles, dans le cadre de projets aux horizons temporels différents, il serait difficile de mener le même projet simultanément dans chacune des villes participantes. Ils ont donc décidé de se concentrer sur le partage des méthodologies de co-création sur le terrain, avec la population, en fonction des différents stades de maturité du laboratoire..

Par conséquent, les trois réunions virtuelles qui ont suivi la réunion de São Paulo ont porté sur le partage des projets en cours et de leurs méthodologies d'approche et de collaboration avec la population. Les réunions ont été organisées avec des périodes de questions administratives, la présentation de cas concrets et un espace de questions et réponses afin de dissiper les doutes et de comprendre en détail le fonctionnement de chaque outil partagé. Dans cet esprit (011).Lab s'est inspiré de la démarche de cartographie sociale du MVD Lab pour réaliser un projet de cartographie de la population, détaillé plus loin dans ce document, en partenariat avec l'équipe d'inclusion numérique de la ville de São Paulo. Enfin, à ce stade du projet, l'un des membres du (011) Lab a également rendu visite au LIUM, ce qui a permis aux deux laboratoires de partager le détail des projets en cours, ainsi que les défis et réflexions engendrés par le développement des laboratoires d'innovation.

ÉTAPE D'EXPLORATION (JUIN/2019 - FÉVR/2002)

1. Rencontre de lancement

Sujets abordés:

- Présentations de l'équipe concernée et de chaque laboratoire;
- Planification de la réunion en présentiel à São Paulo.

2. Rencontre iternationale d'innovation dans les administrations publiques

Sujets abordés:

- Participation des fonctionnaires aux processus de changement;
- Cycle de vie des laboratoires publics d'innovation dans les municipalités;
- Rapprochement entre le gouvernement et la société.

3.Conférence

"Innovation et genre"

Sujets abordés:

- Possibilités d'aborder les questions de genre dans le programme d'innovation du gouvernement;
- Création d'espaces et de méthodologies qui favorisent l'égalité des sexes et encouragent les femmes à travailler dans le domaine de l'innovation et de la technologie, traditionnellement dominé par les hommes.

Participantes: Amanda Kamanchek (Think Olga, Brasil), Marianna Sampaio (Secrétariat municipal d'Innovation et de Technologie de São Paulo, Brésil), Aura Cifuentes (Équipe d'Innovation publique du DNP, Colombie), Marcela Ambrosini (MVD Lab, Uruguay), Maria Alejandra Ricketts (Pérou)

4. Taller

"Cycle de vie des laboratoires d'innovation publique"

Sujets abordés:

- Naissance, vie et mort des laboratoires d'innovation publique;
- Quels sont les défis de chaque étape de la vie: enfance, adolescence et âge adulte;
- Comment se préparer aux moments de transition.

Participantes: 43 unités d'innovation de 9 pays et de toutes les régions du Brésil.

5. Table de concertation

"Comment la collaboration avec la population peut-elle améliorer les services publics dans les métropoles?"

Sujets abordés:

- Les différents formats des laboratoires d'innovation;
- L'approche méthodologique adoptée par chaque laboratoire;
- Des exemples de projets concrets de cocréation avec la population;
- L'importance de l'écoute, de l'empathie et de la perméabilité avec la population.

Participantes: Membres de la table de concertation; Marjolaine St-Arnaud, Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal; Marcela Ambrosini, Laboratoire d'innovation pour la population, Santiago; Amador, Laboratoire d'Innovation des Services publics, Bogotá; Diego Gismondi, Laboratoire d'Innovation de Santa Fe; Mariana Leila Nascimento Collin, Laboratoire d'Innovation du Gouvernement de São Paulo

6. Réunion de planification en présentiel

Sujets abordés:

- Thème transversal de la coopération;
- Approche par étapes;
- Planification de la coopération.

7. Visite de (011).lab à Montréal

Sujets abordés:

- Projets en cours;
- Défis des laboratoires; Processus d'innovation.

Participantes: Lindsay Cole, Vancouver; Lucas Vaqueiro de (O11).lab; Équipe de Montréal

8. Rencontre virtuelle I

Sujets abordés: Partage d'un projet de São Paulo qui utilise des méthodologies de cocréation avec la population de son territoire

Méthodes partagées: Lettre d'amour/ rupture; Cartographie de Lynch; Cartographie métaphorique; Examen professionnel.

9. Rencontre virtuelle II

Sujets abordés: Partage du projet de Montevideo qui utilise des méthodologies de co-création avec la population de son territoire

Méthodes partagées: Méthode d'innovation ouverte de Mañana Labs; Carte des affects de Mañana Labs; Laboratoires de demain, appel ouvert à des projets issus de la population

10. Rencontre virtuelle III

Sujets abordés: Partage du projet de Montréal qui utilise des méthodologies de co-création avec la population du territoire

Méthodes partagées: Méthodologie de l'initiative CitéStudio, Innovation ouverte, Approche design thinking, Art of hosting

La deuxième étape de la coopération visait à expérimenter différentes méthodologies de co-création avec la population et des projets sur la base de ce qui avait été discuté lors de l'étape d'exploration. Dans un premier temps, une réunion était prévue à Montevideo pour détailler les méthodologies et partager les nouveaux apprentissages. Cependant, en raison de la pandémie de COVID-19, il a fallu apporter des changements afin d'adapter les activités prévues au contexte virtuel. Nous avons tenu cinq réunions de travail pour réfléchir au rôle des laboratoires d'innovation en situation d'urgence et partager les nouveaux apprentissages et méthodologies testés dans ce contexte.

Enfin, la dernière étape de la collaboration a porté sur la réflexion et l'évaluation des enseignements tirés de la coopération. Les personnes impliquées dans ce projet ont cherché à faire de cette coopération une expérience qui pourrait inspirer d'autres villes à entreprendre des projets d'innovation publique. Nous avons développé des ateliers de collecte de données, fait des recherches sur les documents produits, systématisé l'apprentissage et impliqué toute l'équipe dans un processus de rédaction collective afin de synthétiser toutes les leçons apprises; le principal résultat de cette étape a été les réflexions consolidées dans cette publication. Les personnes impliquées dans ce projet ont cherché à faire de cette coopération une expérience qui pourrait inspirer d'autres villes à mener des initiatives d'innovation publique. La systématisation de cette analyse est détaillée dans les sections suivantes, où nous présentons les projets en détail, pour terminer ce document par les enseignements que nous avons tirés de l'expérience.

ÉTAPE D'EXPÉRIMENTATION (MAR/2020 - DÉC/2020)

1. Réunion de planification

Sujets abordés: planification des activités du nouveau cycle

2. COVID

Sujets abordés:

- Changement de contexte en raison de la pandémie de coronavirus;
- Nouvelles approches des laboratoires,
- Projets en cours.

3. Atelier I

Sujets abordés:

- Présentation détaillée des projets entrepris dans le contexte de la pandémie, y compris la méthodologie et les enseignements tirés de l'expérience;
- Réflexion sur le rôle des laboratoires dans les métropoles.

Méthodes partagées: la quadruple hélice de l'innovation

4. Atelier II

Sujets abordés:

- Partage détaillé de méthodologies de cocréation avec la population,
- Défis de co-création avec la population;
- Outils de collaboration en ligne.

Méthodes partagées:

- Tri de cartes;
- Conception ethnographique;
- Recherche basée sur la conception (*Design Thinking*).

5. Préparation en vue de la synthèse

Sujets abordés:

- Planification des activités de synthèse;
- Partage des enseignements tirés des projets;
- Entretien avec un journaliste.

ÉTAPE DE SYNTHÈSE (JAN/2021 – AOÛ/2021)

1. Réunion de planification

Sujets abordés: activités de planification de la phase finale.

2. Blogue Metropolis

Sujets abordés: partage du projet sur le blogue de Metropolis.

3. Atelier de réflexion

Sujets abordés:

- Donner du sens à la coopération;
- Réflexion sur les enseignements tirés;
- Rôle des laboratoires en situation d'urgence;
- Conseils sur la co-création citoyenne.

4. Synthèse des données

Sujets abordés: synthèse des apprentissages coopératifs

5. Rédaction collective

Sujets abordés: rédaction d'une publication de synthèse en collaboration avec toute l'équipe.

Innovation publique et co-creation avec la population dans les metropol

Projets Partagés COCRÉATION AVEC LA POPULATION

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'une des principales modalités de coopération entre Montréal, São Paulo et Montevideo a été l'exploration de différentes manières de co-créer avec la population des territoires. Ce thème est très cher à l'innovation publique. Des espaces comme les laboratoires d'innovation, en plus de prôner la pratique de l'expérimentation au sein du gouvernement, portent dans leur ADN l'importance des techniques de collaboration et de la participation de différentes personnes. La co-création consiste à élaborer des solutions aux défis publics qui touchent les personnes, à les écouter et à prendre en compte leurs idées, leurs difficultés et leurs désirs. De cette manière, elle ouvre le regard du secteur public à de nouveaux horizons et permet une élaboration de politiques pluralistes et plus efficaces.

Comme pour d'autres nouveaux développements dans le secteur public, la promotion de la participation active et de la co-création dans l'administration peut représenter un défi. Il est souvent nécessaire de traduire les concepts, de rechercher le soutien et d'impliquer des personnes habituées à des processus différents. Cependant, nous pensons qu'en associant différents points de vue pour identifier les défis publics, élaborer des propositions de changement et choisir des solutions à mettre en œuvre, nous pouvons favoriser la créativité publique, expérimenter de nouveaux modes de participation active au sein du gouvernement et renforcer les processus démocratiques.

Dans les pages suivantes, nous détaillons six projets mis en œuvre par le Mvd Lab, (O11).lab et le LIUM. Notre objectif est d'inspirer d'autres villes à entreprendre des projets d'innovation en utilisant les leçons apprises ici comme tremplin. Ces projets ne sont pas guidés par un processus ou une méthodologie unique; cependant, nous avons identifié un certain nombre de pratiques et de principes qui guident les initiatives de co-création avec la population. Les voici:

Former des équipes pluridisciplinaires réunissant différentes compétences, différents services gouvernementaux et différents segments de la société.

S'attaquer aux inégalités et favoriser la participation despersonnes vulnérables aux projets.

Impliquer une diversité de participantes et participants pourpouvoir voir plus loin.

Placer la population au cœur de la démarche afin de, plus tard,
pouvoir trouver les bons outils.

: Définir des indicateurs et des mesures de suivi.

Sensibiliser les fonctionnaires et les autres personnes
clés afin de susciter un changement de culture
organisationnelle.

Faire preuve de souplesse afin de pouvoir répondre à
différentes demandes et interventions, autant du côté
institutionnel que de celui de la population.

Être extrêmement intentionnel dans les activités proposées,
fixer des objectifs clairs, tester les outils à l'avance.

Adopter l'expérimentation comme méthode de
travail et inclure le doute et l'erreur dans le processus
d'apprentissage.

23

Refonte du portail SP156 pour les services à la population de São Paulo

Agence partenaire Coordination des services à la population et de la

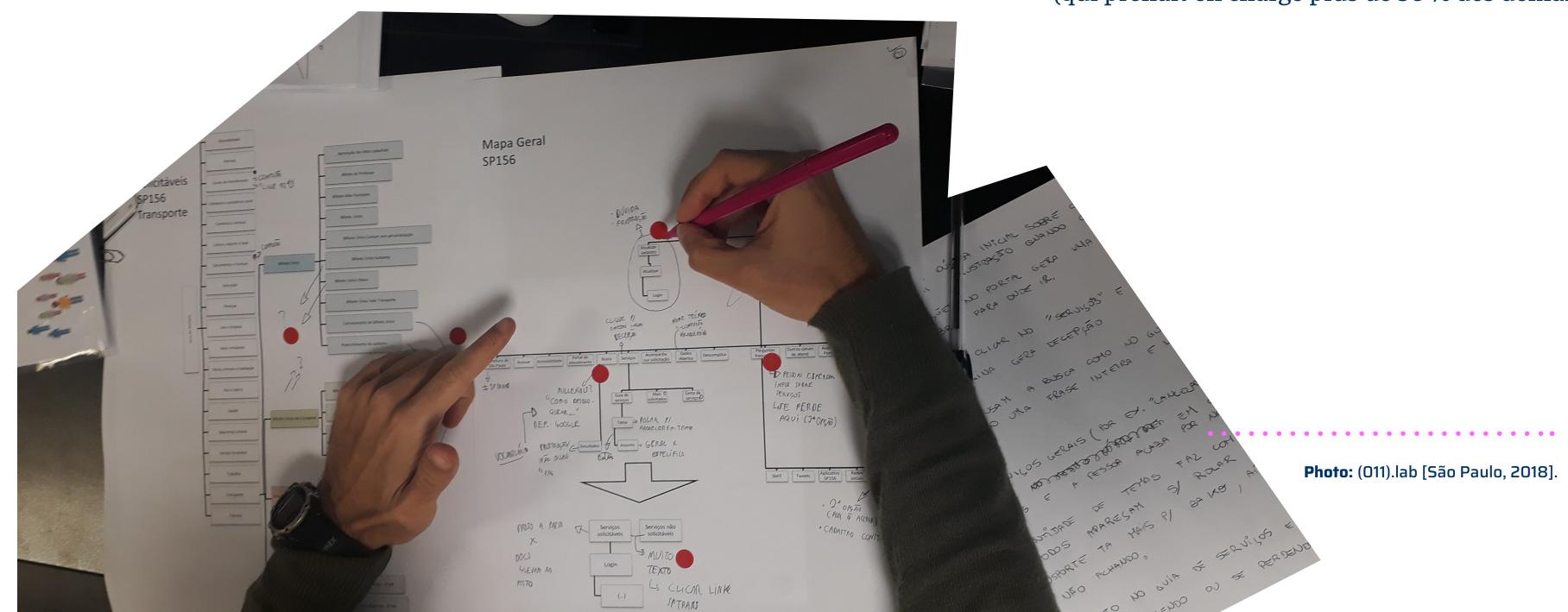
modernisation des services publics (CASP) du Secrétariat municipal à l'innovation et à la technologie (SMIT)

Période Août 2018 à mai 2019

CONTEXTE

Le défi de ce projet était la mauvaise évaluation que la population avait faite du portail SP156, jugé complexe, chargé et au langage ardu, ce qui le rendait difficile d'accès. Cette situation a découragé un fort pourcentage de la population, qui a renoncé à accéder au service à partir du portail.

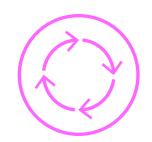
Pour les personnes qui l'utilisaient, cette difficulté d'accès signifiait de continuer à devoir dépendre du service téléphonique (qui prenait en charge plus de 50 % des demandes), sans pouvoir



bénéficier des services numériques. Pour le gouvernement, cela réduisait l'opportunité de réduire les dépenses publiques en migrant des services présentiels et téléphoniques vers le numérique, mais cela réduisait aussi la possibilité d'attirer de nouvelles personnes utilisant ces services.

L'équipe responsable du service avait une grande expérience du service à la clientèle, mais disposait de peu d'espace pour interagir directement avec les personnes. En outre, le processus de mise en œuvre des solutions numériques n'incluait pas de test d'ergonomie avec le public cible, ce qui a compliqué l'accès aux services et réduit l'engagement de la population.

Pour résoudre ce problème, un processus a été mis au point afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs du portail SP156 et de créer une expérience de travail favorisant l'engagement, qui servirait de plateforme d'apprentissage pour de nouvelles méthodes de travail pour l'équipe partenaire.



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le défi principal a été divisé en 3 grands cycles, dont chacun était axé sur une partie du problème: optimisation de l'interface du portail SP156, amélioration de l'architecture de l'information et enfin, simplification du nom des services et définition des critères pour inclure de nouveaux services.

Chaque cycle comprenait trois types d'activités, qui pouvaient être répétées au sein d'un même cycle : exploration, expérimentation et synthèse. Lors de la phase d'exploration, nous avons cherché à comprendre le problème et à formuler des hypothèses sur la base de la collecte de données et du contact avec le public cible; la phase d'expérimentation nous a permis de créer et de tester des solutions potentielles; enfin, la phase de synthèse nous a permis de structurer ce que nous avions appris sur les solutions testées. Ce processus n'étant pas linéaire, mais itératif, il gagnait en agilité au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Chaque cycle durait de trois à cinq semaines et, à la fin, les livrables étaient présentés aux commanditaires du projet.

Dans le premier cycle, basé sur l'exploration du portail SP156 avec ses usagers et usagères et les opérateurs du centre d'appel, nous avons construit des prototypes de l'interface du portail simplifiés, fabriqués avec du petit matériel de papeterie. Après avoir effectué des tests dans le centre de services et le centre d'appels, nous avons produit un prototype numérique qui a affiché un taux de résolution (personnes ayant interagi avec le prototype du portail et ayant réussi à demander le service souhaité) de 84,1 %, dans un temps moyen de 1 minute et 32 secondes.

Au cours du deuxième cycle, nous avons révisé l'architecture de l'information des services liés au transit et au transport, champions de la visualisation, avec plus de 340 000 accès au portail SP156 en 2018. Avec la collaboration de douze personnes, nous avons élaboré une nouvelle proposition d'organisation de ces services basée sur le tri de cartes. Nous avons essayé la nouvelle proposition avec quelques personnes utilisant le service et constaté que la navigation était 41 % plus rapide et nécessitait 26 % de clics en moins pour parvenir au service souhaité. En outre, avec la participation de la population, nous avons élaboré un processus reproductible pour la révision des catégories de services.

Quant au troisième cycle, en partant du Service des Droits de la Personne et des Services financiers, nous avons testé des critères d'inclusion et différentes façons de nommer les services par des entretiens dans les Centres de services de l'Hôtel de Ville et dans des espaces publics du centre-ville de São Paulo. Nous avons ensuite élaboré, avec l'aide des fonctionnaires de trois secrétariats différents, un arbre décisionnel, un Guide de lignes directrices pour l'inclusion de services dans les canaux SP156 et un Guide de bonnes pratiques pour nommer les services en langage clair.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Nous nous sommes associés à la société de conseil EloGroup, qui a travaillé en étroite collaboration avec le laboratoire pour élaborer la méthodologie, les tests et les solutions nécessaires au projet. Au cours du processus, une combinaison de services de conseil, de formation et de développement de systèmes a été réalisée, ce qui nous a permis de traduire notre vision du projet et nos objectifs en processus et technologies bien rodés. Les ressources fournies provenaient du laboratoire lui-même (O11).lab, qui dispose d'un budget annuel accordé par la mairie de São Paulo.



RÉSULTATS

Après la mise en application des solutions prototypes sur le portail SP156, le taux de refus de la population de rechercher un service sur le portail a baissé de 30 %. Nous avons également observé une augmentation d'environ 200 % des visualisations des services de transport. La Bilhete Único (carte de transport public), une catégorie conçue en mode participatif, est devenue la catégorie la plus consultée du portail.

Au cours des trois cycles du projet, nous avons consulté plus de 320 personnes. Les guides pratiques que nous avons produits ont été envoyés à soixante fonctionnaires et ont ensuite été présentés à 35 fonctionnaires supplémentaires au Forum politique du Service à la population. Ils ont également servi de matériel pour le cours sur la Charte des services dispensé à l'École municipale d'Administration publique de São Paulo (EMASP).

" J'accède au SP156 tous les jours depuis deux ans et je n'y avais pas encore vu beaucoup de choses qu'une interaction rapide avec les personnes ne puisse résoudre."

Une fonctionnaire attachée à la Coordination des services à la population et de la modernisation des services publics.

" J'ai compris qu'il est très facile et peu coûteux d'inclure la population, et la richesse qui en découle est énorme! Le personnel n'a pas l'habitude d'avoir un contact direct avec la population, alors quand j'ai dû les approcher pour effectuer le test, j'ai senti que c'était un défi. Les projets simples génèrent des perturbations qui font passer notre travail à un autre niveau. J'ai été ravie de voir le projet sur papier se matérialiser et donner des résultats concrets."

Une fonctionnaire attachée à la Coordination des services à la population et de la modernisation des services publics.



DÉFIS À RELEVER

L'un des plus grands défis auxquels nous avons dû faire face durant le processus a été d'obtenir la participation des partenaires du laboratoire au sein de la Mairie. Lorsque nous avons commencé à développer le projet, le (011).lab était un nouveau laboratoire, qui devait encore gagner la confiance de ses partenaires institutionnels. Pour surmonter cette difficulté, nous avons organisé un processus méthodologique (partagé plus haut) découpé en cycles d'exploration en mode agile, d'expérimentation et de synthèse, ce qui nous a permis de démontrer la valeur du projet à partir de la pratique.

Un autre défi auquel nous avons été confrontés était de trouver comment engager la population dans le processus d'une façon peu coûteuse, qui n'effraie ni les fonctionnaires ni la population, et qui permette la plus grande collaboration et diversité possible. Après avoir essayé différentes approches, nous avons compris qu'il était plus efficace de se rendre dans les espaces où les personnes se trouvent déjà — comme les points de services municipaux à la population et les espaces publics — et de développer des tests faciles et peu coûteux.

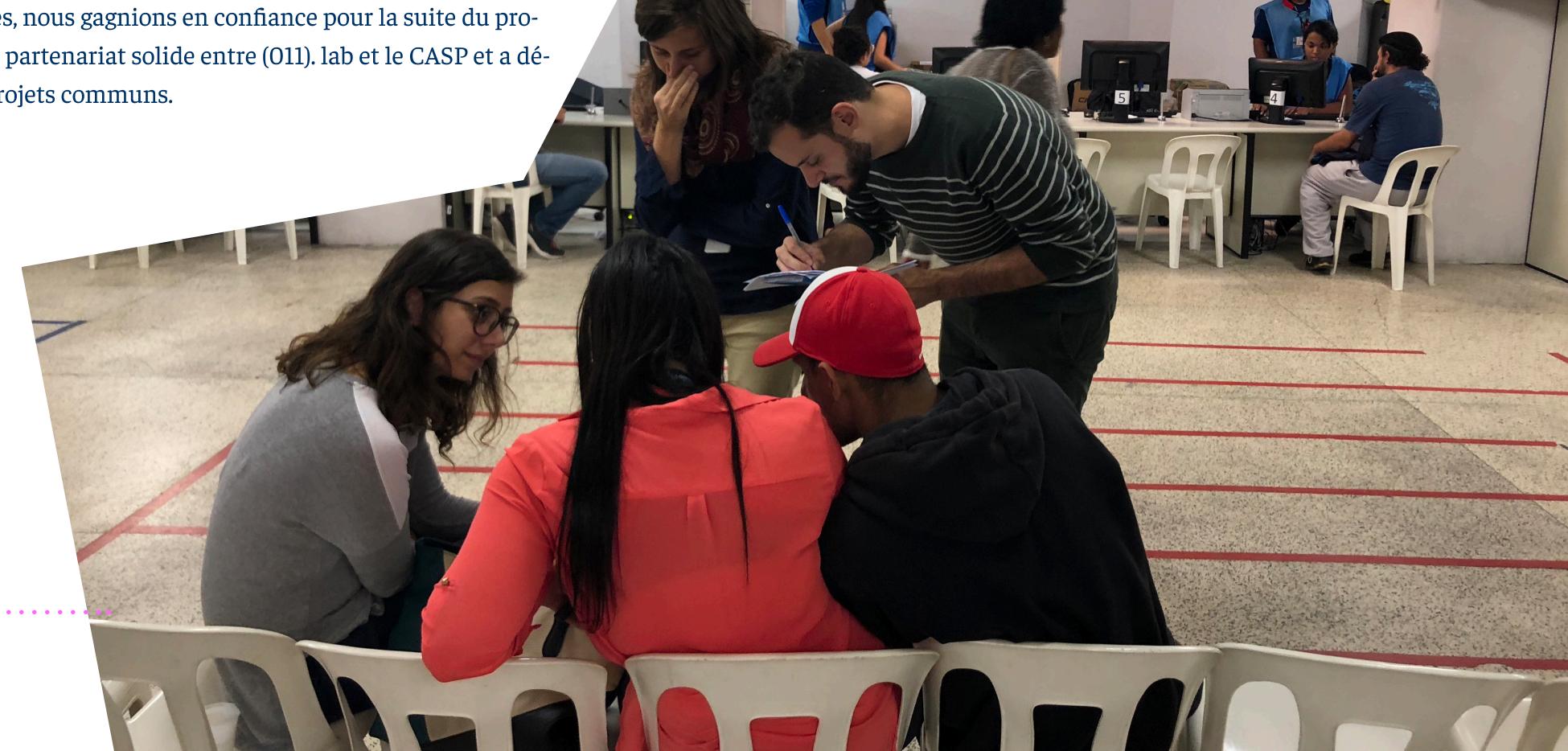


ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE ET TRANSFÉRABILITÉ

Le projet a démontré que l'interaction avec la population peut être réalisée de manière simple et peu coûteuse et produire des résultats enrichissants et révélateurs. Des séances de prototypage et de test pourraient être menées avec des matériaux peu coûteux afin d'améliorer et de valider les idées avec la population avant de les mettre en œuvre. L'expérience a ainsi montré qu'il était possible de reproduire ce processus de création de solutions et d'implication de la population dans d'autres occasions, et des pratiques similaires ont commencé à être utilisées dans des projets ultérieurs.

Le projet a également démontré la pertinence de la co-création de solutions impliquant des fonctionnaires aux compétences différentes, provenant de différents organismes municipaux. En travaillant ensemble et en tirant les leçons de l'expérience, le personnel des services publics a été invité à participer au programme, à essayer des solutions et à réfléchir aux processus de manière à garantir leur engagement envers le projet et la reconnexion avec leurs objectifs.

Agir en cycles agiles, et avec des méthodologies de conception et de recherche sociales appliquées, a permis de développer et de tester rapidement des solutions avant de créer des solutions robustes, qui exigent plus de temps et de ressources. Cette approche, qui consiste à vérifier les hypothèses par une rétroaction (*feedback*) sur le terrain et à apprendre par la pratique, a permis une meilleure résolution de problèmes, elle a également facilité la gestion des attentes et l'engagement des partenaires : à mesure que des solutions étaient identifiées, nous gagnions en confiance pour la suite du processus. Cela a produit un partenariat solide entre (O11). lab et le CASP et a débouché sur sept autres projets communs.



Prototype de Cartographie Sociale d'Itaquera

Agence partenaire Fab Lab Livre SP Réseau de coordination de l'inclusion numérique

Période Septembre 2019



CONTEXTE

FAB LAB LIVRE SP est une politique publique pionnière au Brésil, pilotée par la mairie de São Paulo, qui s'engage à promouvoir un environnement créatif et collaboratif permettant de transformer les idées en solutions. Lancé en 2015, le réseau FAB LAB LIVRE SP compte 12 laboratoires publics de technologie, en accès libre et gratuit pour toute la population. Ils sont situés stratégiquement dans toutes les régions de la ville, principalement dans les zones extérieures, territoires de plus grande vulnérabilité sociale. L'un de ces sites est Itaquera, situé dans la partie orientale de São Paulo, la région la plus peuplée de la ville. Itaquera se trouve à environ 30 km du centre-ville et possède toutes les caractéristiques d'un quartier-dortoir, des problèmes structurels et une faible mobilité urbaine.

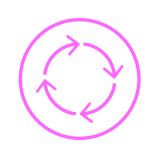


Photo: Cartographie sociale d'Itaquera – (011).lab [São Paulo, 2019].

L'unité FAB LAB LIVRE SP à Itaquera est située dans un centre culturel historique, la Casa da Memória, qui fait l'objet d'un ordre de préservation depuis début 2019. La maison était autrefois un bureau de la gare ferroviaire et constitue un point de repère important pour Itaquera, car l'histoire du quartier commence avec la construction du chemin de fer. Aujourd'hui, le centre culturel accueille des cours de ballet, de danse gitane, de yoga, de maquillage, de guitare, de clavier, de capoeira et d'artisanat.

Cependant, les communautés environnantes connaissent encore mal l'installation. La coordination du réseau a été confrontée au défi de lier les Fab Labs aux besoins des territoires dans lesquels ils se trouvent, ce qui a rendu difficile pour l'équipe de coordination du réseau FAB LAB LIVRE SP de planifier les activités en fonction des besoins de chaque territoire et de promouvoir leur mission.

L'équipe de coordination de l'inclusion numérique s'est associée à (O11).lab pour tester rapidement des méthodologies d'écoute de la population et approcher les communautés proches des Fab Labs afin d'élargir la vision du Secrétariat des services publics fournis et d'explorer la relation entre les Fab Labs et les zones où ils sont implantés.



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Comme l'une des conditions du projet était la rapidité des tests, nous avons réalisé toutes les activités en trois semaines de travail intensif. Nous avons commencé par rassembler des informations sur les méthodologies applicables et les territoires possibles avant de nous rendre sur le terrain pour concevoir une stratégie d'action. Nous avons exploré les différentes manières d'effectuer une cartographie (comme la cartographie de Lynch vs la cartographie métaphorique) et étudié des cas concrets réalisés par d'autres institutions. À ce stade, l'une des activités les plus importantes a été de tester les outils, les questionnaires, les activités avec l'équipe partenaire pour la sensibiliser au processus et lui donner une meilleure compréhension des possibilités de la méthodologie. À la fin, nous avons développé une matrice de décision pour choisir dans quel territoire réaliser le prototype.

Une fois qu'Itaquera a été choisie, nous avons piloté deux activités sur le terrain. Lors de notre première visite, nous avons parlé aux personnes qui passaient devant le Fab Lab et interviewé les personnes responsables du centre culturel pour connaître la portée et l'influence du FAB LAB LIVRE SP dans le quartier.

Notre deuxième visite avait pour but de développer une première version de la carte, réalisée en collaboration avec le voisinage et

les politiques du quartier. L'objectif était d'identifier les principaux points de référence d'Itaquera, en termes d'histoire et de culture locales, ses faiblesses et son potentiel. L'un des outils utilisés était la lettre d'amour/de rupture : nous avons demandé à un technicien du Fab Lab d'écrire une lettre au laboratoire pour parler de leur relation, comme si le laboratoire était une personne. La lettre a révélé des informations importantes sur sa relation avec l'espace et les personnes. Enfin, nous avons procédé à une synthèse des données, en analysant les informations recueillies pour en tirer des enseignements clés. Nous avons également organisé un atelier pour réfléchir aux apprentissages, réviser les outils utilisés et évaluer le projet.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Les ressources ont été fournies par le laboratoire lui-même (011).lab, qui dispose d'un budget annuel émanant de la mairie de São Paulo.



RÉSULTATS

Environ 30 personnes d'Itaquera ont participé à l'élaboration de la carte. En outre, du personnel souvent tenu à l'écart de la planification des politiques publiques, comme les conseils municipaux, les centres culturels et le personnel technique sous-traitant, a également collaboré au projet.

El mapa final contenía ubicaciones de vecindarios identificadas por participantes como espacios afectivos, dudas planteadas sobre diferentes espacios y también sugerencias para posibles actividades del fab lab gratuito.

La carte finale contenait les quartiers identifiés par les participantes et participants comme des espaces affectifs, les doutes sur les différents espaces, mais aussi des suggestions d'activités gratuites au Fab Lab. La carte a été présentée et accueillie avec enthousiasme lors de la réunion des Fab Cities brésiliennes à São Paulo. En outre, elle a également été rendue disponible sur le blogue mondial du réseau FabCity. En termes de développement des compétences, l'équipe de partenaires impliquée dans le projet a gagné en confiance pour mener à bien d'autres initiatives d'expérimentation, notamment en employant des techniques différentes de gestion du travail à l'interne, et a pu réviser sa relation avec les autres partenaires et avec le territoire.



DÉFIS À RELEVER

L'un des premiers défis que nous avons dû relever a été de sensibiliser l'équipe aux possibilités de la cartographie sociale et à la nécessité de définir un champ d'application plus restreint pour le prototypage. À cette fin, nous avons consacré les premières réunions du projet à des activités de mise au point où ensemble, nous avons testé des méthodologies, défini une structure d'action et un espace horizontal afin que l'équipe se sente à l'aise de parler des défis et constate d'elle-même la nécessité de bien sélectionner les paramètres de recherche dès le début.

Un autre défi a été de faire participer la communauté d'Itaquera aux activités. Pour réaliser une cartographie et co-créer efficacement avec des personnes généralement tenues loin de la conception d'une politique publique, il faut établir une relation de confiance qui ne s'établit pas seulement avec des visites. Il ne suffit pas de se rendre sur le territoire pour réaliser une cartographie et, de la même manière, après avoir impliqué les personnes, il est tout aussi important de retourner sur le territoire et de partager l'apprentissage, les prochaines étapes et les résultats. Un autre défi consiste à aligner le concept de prototypage, en particulier la possibilité qu'il soit écarté en fonction du résultat d'un test.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

J'ai finalement compris que le territoire ne se résume pas à une carte	e."
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
Une fonctionnaire de l'équipe d'inclusion numérique.	

Cette citation d'une partenaire du projet résume la grande leçon tirée du projet : les limites administratives du territoire ne correspondent pas à la manière dont les personnes s'organisent et perçoivent le lieu où ils vivent, travaillent, étudient. Pour connaître un territoire, il faut dépasser le concept de carte satellite et de données existantes, pour aller vers un concept de coopération métropolitaine. Écouter attentivement les personnes est un élément très important pour découvrir les éventuelles forces et les faiblesses d'un lieu du point de vue des personnes qui y vivent. Contrairement aux solutions préfabriquées, rapprocher la Mairie de la population nécessite un engagement et une mobilisation qui prennent du temps.

En outre, le projet a démontré que le principe essentiel des projets FAB LAB LIVRE SP devrait être de réduire les inégalités.

Dans le contexte latino-américain d'inégalité sociale et d'urbanisation accélérée, toute action émanant du gouvernement doit promouvoir une répartition plus équitable des opportunités; les villes ne peuvent être inclusives que si toutes les réalités et tous les types de personnes sont pris en compte. Des barrières invisibles entravent l'accès au FAB LAB Itaquera, mais c'est aussi le cas de nombreux services publics à São Paulo. Un langage trop technique ou trop sophistiqué dans les cours offerts, ou la manière dont les demandes d'inscription aux activités sont proposées (parfois exclusivement en ligne) et le manque de connexion avec les principaux intérêts locaux peuvent affecter négativement le service et le rendre presque inconnu et sous-utilisé par la population d'Itaquera.



Cartographie d'initiatives issues de la population

Cartographies réalisées Quartier La Teja, Mercado Modelo.

Período 2016 – 2021

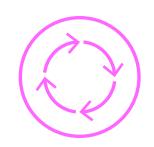
CONTEXTE

Les cartographies du Lab sont une pratique par laquelle un narratif est élaboré au cours d'une histoire qui fait apparaître une autre manière de se rattacher au territoire. L'outil de cartographie contribue à former une communauté, à mettre l'innovation en pratique, à générer des effets transformateurs positifs et à promouvoir l'apprentissage au sein du territoire. Elle utilise la cartographie comme ressource pour obtenir et présenter des informations. Elle fait apparaître une autre façon de gérer et permet de comprendre plus clairement le tissu relationnel.



Qu'est-ce que la cartographie? Une carte est un objet (sujet) et une cartographie est l'action, le verbe, la procédure qui permet de révéler quelque chose qui n'est pas séparé de la perception de ceux et celles qui la construisent, mais dont beaucoup de personnes n'ont pas conscience. Une cartographie révèle des choses; elle n'est pas une fin, mais un moyen. Elle existe en puissance et en tant qu'action de réflexion. Sur un support graphique et visuel, les problèmes transparaissent, entrent en contact avec d'autres thèmes et en socialisent les conséquences. La cartographie est une procédure ou une pratique par laquelle se construit un récit ou une histoire collective qui rend visible une autre façon de se rapporter au territoire.

Pourquoi le faisons-nous? Comment additionner les connaissances collectives sur une carte et transcender les simples informations matérielles et trouver des cartes qui représentent des personnes, des voisins et voisines, des affects et des connaissances? La cartographie, comprise comme un facilitateur de nouveaux récits, a la capacité de rassembler une multitude d'événements, d'actions, de descriptions, de dialogues et même de réflexions interconnectés. Du point de vue du gouvernement local, nous assumons notre rôle d'articulation et de promotion de tout processus communautaire valorisant l'autonomisation de la population de ses diverses pratiques dans une démarche collective visant le bien commun.



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Les méthodologies de travail et les thèmes peuvent être variés, mais dans tous les cas, il est nécessaire de savoir à l'avance ce que l'on va cartographier et pourquoi. Une fois l'objectif précisément défini, le processus de cartographie commence; nous pouvons le diviser en trois phases.

Il est important d'identifier et de localiser les différents types de personnes à rassembler : population locale, collectifs et initiatives (connaissances et sensibilité), personnes représentant d'autres projets (liés à l'objectif de la cartographie) ou des associations (quartier, régies) et autres partenaires (personnes anonymes invitées publiquement).

Une fois cette étape préliminaire accomplie, nous pouvons commencer l'atelier de cartographie, qui peut être résumé par les étapes suivantes.

Nous appelons la première phase Constat préliminaire; elle consiste à rechercher l'information afin de dresser un tableau aussi complet que possible de la cartographie à réaliser.

Appel à propositions. Types de participation: membres anonymes de la population — Représentantes et représentants

Présentation de chaque participant et participante

Introduction à l'atelier (raison d'être, qui nous sommes, approche, parties, durée)

Questions dérangeantes — Établir un tableau d'utilité

Cartes autogérées — Comment s'y prendre

Catégorisation des initiatives, des groupes et des associations. Fiches techniques (données)

Dispositif de cartographie (partie principale de l'atelier)

Conclusion. Évaluation des résultats et de leur utilité

FINANCEMENT ET RESSOURCES

La cartographie étant un processus constant de reconnaissance des groupes, des personnes et des pratiques, dans la ville et sur le territoire, le financement et les ressources dépendent des zones à cartographier. Il est à noter que les ressources ne sont pas toujours des éléments tangibles ou matériels. On peut les fabriquer soi-même, les emprunter ou les acheter : logos, pictogrammes, marqueurs, crayons, dispositifs de cartographie, outils et jeux pour faciliter la cartographie des sessions collectives incluant

différents types de participation.Los recursos pueden ser de elaboración propia, prestados o comprados: logos, pictogramas, rotuladores, lápices, dispositivos de mapeo, herramientas y juegos para facilitar el mapeo de sesiones colectivas, generando así distintos tipos de participación.



DÉFIS RENCONTRÉS

Dans l'élaboration des différentes cartographies réalisées par Mvd Lab, le plus grand défi de l'équipe a été l'approche du voisinage; et nous avons priorisé l'écoute active afin de faire un bon diagnostic. En pleine pandémie, grâce à la cartographie de la plateforme *Acá estamos.uy*, nous avons réussi à obtenir une participation active et autogérée de la population.



Photo: MVD Lab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

Grâce au Mvd Lab, nous comprenons qu'il est important de développer la communauté, d'établir des lignes de collaboration, de comprendre que la cartographie est un outil de base qui nous a donné des outils d'action:

Mettre l'innovation en pratique, générant de ce fait des effets transformateurs positifs par la promotion de l'apprentissage dans le territoire

Promouvoir le transfert et l'échange de connaissances et d'expériences

Utiliser la cartographie comme outil pour obtenir et présenter des informations

Afficher une autre façon de gérer

Rendre le tissu relationnel perceptible et compréhensible



Créer des outils qui facilitent le dialogue entre la population et le gouvernement

Réunir, matérialiser et faire rayonner les projets qui améliorent la vie des gens dans leur environnement

En outre, le fait que l'information soit résumée visuellement facilite la tâche d'identification des alliés et des adversaires actuels et potentiels et la création de lignes directrices pour la planification des lignes d'action stratégiques.

Mañana Labs

Organisation partenaire

Secretaria General, Departamento de Planificación, División Asesoría de Desarrollo Municipal, Promotores y Colaboradores de los Proyectos, Mentores, Invitados Especiales del Exterior.

Période Mai 2019

Lien MVDLAB https://montevideo.gub.uy/node/41513

LABORATORIOS DE MAÑANA (LABORATOIRES DE DEMAIN)

L'appel à propositions portait sur la transformation sociale, la conception d'objets, d'installations, de plateformes ou de méthodologies explorant des formes d'innovation civique et culturelle. Ces propositions devaient offrir la possibilité d'être conçues et développées en première version ou en prototype dans les délais impartis et devaient envisager les répercussions sur l'avenir de la ville.

CONTEXTE

Dans le cadre de Montevideo del Mañana (Montevideo de demain), un processus qui intègre l'analyse prospective et la participation de la population en vue de la formulation de la Vision de l'avenir de Montevideo et du Plan de développement à moyen terme, nous avons organisé les Mañana Labs et le premier appel du MVDLAB ouvert aux projets issus de la population.

Photo: MVD Lab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo.



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Par le biais d'appels ouverts, nous réfléchissons, proposons et concrétisons des projets collaboratifs. Ce premier laboratoire a été réalisé dans le cadre stratégique du Montevideo de demain.

Dans le cadre d'un processus qui intégrait l'analyse prospective avec la participation de la population pour la formulation de la Vision d'avenir pour Montevideo et du Plan de Développement à moyen terme, l'appel de MVDLAB à des propositions de transformation sociale, de conception d'objets, d'installations, de plateformes ou de méthodologies qui explorent des formes d'innovation culturelle, initiées par la population.

Quatre grands axes thématiques ont été proposés comme déclencheurs conceptuels, afin de favoriser la diversité des applications:

PROTECTION DE LA VILLE: démographie, économie, équité.

CLIMAT DE LA VILLE: féminismes, résilience, environnement.

MÉTISSAGE DE LA VILLE: migration, tourisme, connaissance, colonialisme.

DIVERSITÉ DE LA VILLE: genre, médias, démocratie.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Le budget alloué pour la mise en œuvre des Mañana Labs était de 30 000 USD, dont 20 000 USD en investissements et 10 000 USD en maintenance.



Photo: MVD Lab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo.



RÉSULTATS

Sur 61 propositions reçues, 10 ont été sélectionnées, mobilisant 190 candidates et candidats et la collaboration de 100 personnes durant 10 jours de travail. Soixante-dix pour cent étaient des femmes; 30 % des hommes.

Pendant ces 10 jours, nous avons débattu de divers sujets qui ont contribué à soutenir les projets et le mentorat international. Nous avons aussi pu assister à divers ateliers et conférences présentés par des conférenciers et conférencières locales et internationales.

Comme résultat intangible, nous pouvons observer le renforcement du travail d'équipe et le perfectionnement de la méthodologie de travail. Le résultat de ce travail collectif est la publication d'un livre qui rend compte du travail et du produit final de ces 10 projets.



DÉFIS RENCONTRÉS

Tout laboratoire d'innovation avec la de population doit composer avec la nécessité de s'adapter, d'exploiter l'intelligence collective afin de créer une valeur publique grâce à toutes les personnes concernées.

Un autre défi, tout au long du processus, a été de prendre en compte les particularités de chaque équipe. Par exemple, tout en développant les Mañana Labs, le MVD LAB devait se présenter en tant qu'équipe aux différents groupes de travail. Il fallait pouvoir modifier les scénarios en fonction des erreurs ou des obstacles au développement du prototype adéquat.

Il fallait également faire preuve de polyvalence, en raison de la grande diversité d'âge des participantes et participants (de 17 à 77 ans) et du fait qu'ils et elles étaient profondément enracinées dans leur territoire (comme en témoigne le cas du quartier Mercado Modelo). Dans les Mañana Labs, l'un des plus grands défis a été la création d'un espace propice à travailler 10 jours de manière soutenue et accompagnée.

Autre enjeu: créer des liens de confiance entre la population et le gouvernement; c'est pourquoi la création de ces espaces vise à créer des gouvernements moins hermétiques qui encouragent la collaboration, l'écoute active des besoins de la population et l'innovation ouverte.

Le plus grand défi dans la création de solutions aux problèmes publics est la compréhension approfondie des enjeux, la formulation d'hypothèses et de théories de changement et la construction de prototypes intégrés, évalués et mis à l'échelle.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

Les laboratoires, en tant que nouvelle forme d'institutionnalité, génèrent un regroupement des personnes impliquées autour d'intérêts communs, entraînant un lien avec le territoire.

L'un des principaux enseignements que nous avons tirés de l'expérience est la diversité de profils: au travers de l'expérimentation, la différence de connaissances et des divers degrés d'implication est devenue très apparente.

Un autre enseignement est que la construction du prototype se fait collectivement, de manière horizontale et ludique, en donnant la priorité, lors du processus, à la définition du problème, aux hypothèses de solution et à l'expérimentation du prototypage par l'expérimentation et l'interaction avec le modèle proposé. De cette façon, l'apprentissage se fait par essais et erreurs, ce qui nous conduit à intégrer des modifications en fonction des exigences du milieu. Le Laboratoire tisse une communauté pour rassembler connaissances et apprentissages.

Le Laboratoire d'innovation avec la population étant un maillon entre les institutions et la population, les Mañana Labs, en tant qu'outil du Laboratoire, ont permis un plus grand rapprochement avec la population du territoire.

" C'est un espace de production, d'expérimentation et de diffusion de projets innovants, générateurs de connexion, grâce à des approches collaboratives et expérimentales pour parvenir à de nouvelles et meilleures solutions aux défis posés par la ville."

Andrea Apolaro, Directeur du MVD Lab

CitéStudio

Organismes associés Cette initiative est coordonnée par Espaces temps, en partenariat avec l'Université Concordia et le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal, avec le soutien du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

Période Avril 2021

Première édition Automne 2019

Deuxième édition Automne 2020 et Hiver 2021

CONTEXTE

C'est à l'échelle des villes que se cristallisent les nombreux enjeux de la société; c'est aussi des villes qu'émergent des opportunités. CitéStudio Montréal vise à mobiliser les forces vives dans l'action, en créant des collaborations agiles au bénéfice de la société civile. Basé sur le modèle à succès de CityStudio Vancouver, CitéStudio Montréal combine l'expertise de la ville de Montréal avec l'expérimentation du milieu universitaire et la réalité des communautés pour imaginer des pistes de solutions hautement créatives.

Depuis 2009, l'organisation à but non lucratif Espaces Temps accompagne les organisations dans la conception et la mise en œuvre de projets innovants à impact social. En 2018, Espaces



Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

Temps s'est associé à l'Université Concordia et à la Maison de l'Innovation Sociale (MIS) pour adapter et implanter le programme vancouvérois CitéStudio à Montréal.

CityStudio Montréal est un trait d'union entre l'expertise du personnel de la Ville de Montréal et la créativité de la communauté étudiante universitaire. Coordonné par l'organisme Espaces temps, en collaboration avec le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM) et l'Université Concordia, ce programme vise à faire collaborer la Ville de Montréal et la communauté étudiante du premier cycle universitaire. Grâce à un mécanisme de jumelage, le personnel de la Ville se voit offrir un espace d'exploration et d'expérimentation pour appliquer l'innovation à leurs projets.



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le programme est développé en quatre étapes. Une fois par an, les personnes chargées de ces questions à la ville identifient les défis urbains spécifiques et les objectifs stratégiques de Montréal pour lesquels un esprit d'idéation est nécessaire. Le LIUM organise un atelier d'urgence axé sur les priorités de la ville. Durant l'été 2020, 26 personnes issues de 10 départements et de 5 arrondissements ont pu discuter de leurs problèmes et préciser leurs besoins.

Ensuite, ces défis sont jumelés avec la communauté universitaire participante afin d'assurer une adéquation entre les besoins de la ville et l'expertise de la faculté. La grille de défis est composée de cours de l'Université Concordia dans une discipline universitaire différente afin d'apporter un nouveau point de vue sur la question explorée.

Tout au long du semestre universitaire, dans le cadre de leurs cours, la communauté étudiante travaille en partenariat avec le personnel de la ville pour co créer des projets pilotes au profit de la communauté. Les fonctionnaires interviennent en classe pour superviser le défi et partager leur expérience municipale. À ce jour, plus de 250 étudiantes et étudiants ont bénéficié de cet espace expérimental ancré dans la réalité urbaine de Montréal. Les projets finaux sont mis en pratique par la communauté étudiante sous forme d'expériences et de projets pilotes dans la communauté afin de tester leur efficacité face au défi identifié.

Les travaux des élèves sont présentés au bureau de la mairesse lors de présentations en classe, d'événements ou de réunions informelles avec les équipes de la Ville, sous forme de panneaux de synthèse ou de prototypes. Enfin, les résultats sont présentés lors du «Voilà!», une fête et une vitrine où les étudiantes et étudiantes, le personnel de la ville et les élus se réunissent pour découvrir les prototypes et les projets pilotes, discuter et mettre en œuvre les dernières propositions.

Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

ORGANISATION

1 Réunir le personnel municipal

Une fois par an, les fonctionnaires de la Ville identifient des défis urbains et des objectifs stratégiques propres à Montréal pour lesquels il est nécessaire d'apporter un souffle d'idéation.

2 : Jumeler les défis aux facultés

Ces défis identifiés sont associés à des cours dispensés dans les
universités partenaires. Le jumelage garantit une adéquation entre les
besoins de la Ville et l'expertise du corps enseignant.

3 Concevoir des projets ensemble

Dans le cadre de leurs cours, les étudiantes et les étudiants collaborent avec le personnel de la Ville pour co créer des projets pilotes au bénéfice de la collectivité.

4 : Tester des projets sur le terrain

Les projets finaux sont déployés par les étudiantes et les étudiants sous forme d'expérimentations et de projets pilotes dans la communauté pour en tester l'efficacité face au défi identifié.

5 partager les résultats et mettre en application

Les résultats sont présentés lors de *Voilà!*, une vitrine et une célébration où la communauté étudiante, le personnel de la Ville, les élues et les élus se rencontrent pour découvrir les prototypes et projets pilotes, échanger et concrétiser les propositions les plus prometteuses.

Le programme se déroule en quatre temps:

Le LIUM mène un atelier d'émergence orienté sur les priorités de la Ville. À l'été 2020, 26 personnes issues de 10 services et 5 arrondissements ont pu discuter de leurs enjeux et clarifier leurs besoins.

Le maillage des défis est réalisé avec des cours de l'Université Concordia dans une discipline académique différente, afin d'amener un nouveau point de vue sur la problématique explorée.

Tout au long du semestre universitaire, les responsables de dossiers interviennent en classe pour encadrer le défi et partager leur expertise municipale. À ce jour, plus de 250 étudiants et étudiantes ont bénéficié de cet espace d'expérimentation ancré dans la réalité urbaine montréalaise.

Les travaux issus de la communauté étudiante sont exposés aux responsables de dossiers lors de présentations en classe, d'événements, ou de rencontres informelles auprès des équipes de la Ville, sous forme d'affiches, de synthèse ou de prototypes.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Avant de procéder au maillage, le LIUM coordonne une phase d'émergence des défis. Avant le début de l'année scolaire, le LIUM invite tout le personnel de la Ville à participer à un événement visant à définir leurs enjeux urbains du moment. Ces enjeux pourront ensuite être développés dans le cadre de divers projets d'innovation, dont CitéStudio. Cette année, 26 personnes employées par 10 services et 5 arrondissements ont formulé plus de 50 défis. Le budget pour les cours connectés de l'automne 2020 et de l'hiver 2021 est de 183 000 \$, auquel la Ville de Montréal contribue à hauteur de 15 000 \$, ce qui correspond à 8,2 % du budget total.

RÉSULTATS

Depuis septembre 2019:

13 défis urbains ont été connectés à des cours de l'Université Concordia;

15 cours de l'Université Concordia ont été connectés avec des défis urbains;

On compte qu'environ **quatre-vingts** projets issus de la communauté étudiante ont été réalisés ou sont actuellement en voie d'être élaborés pour répondre aux défis urbains;

Près de **430 étudiants et étudiantes** de différents départements ont vécu l'expérience CitéStudio;

14 professeurs et professeures de l'Université Concordia ont donné ou donneront des cours liés à un défi urbain CitéStudio;

74 % des participantes et des participants ont expérimenté de nouvelles approches dans le cadre de l'expérience CitéStudio Montréal.

Grâce à l'apprentissage par l'expérience et à la collaboration avec la Ville, les participants et participantes au projet CitéStudio explorent les problématiques urbaines actuelles à travers l'expérimentation et une diversité des perspectives. Les participantes et participants développent leurs compétences en matière d'innovation, de collaboration et de conception de solutions et de prototypes. Le projet représente également un bon levier d'apprentissage et de collaboration interne, notamment grâce à l'émergence de défis urbains, qui amène des unités d'affaires différentes à collaborer sur un enjeu commun.

Plus spécifiquement, CitéStudio répond à la fois aux objectifs de la Ville et aux objectifs du LIUM, notamment:

Faire de l'innovation un principe directeur à la Ville;

Développer les compétences en innovation du personnel municipal;

Participer à la mobilisation du personnel de la Ville;

Collaborer avec l'écosystème interne et externe;

Briser les silos.



DÉFIS RENCONTRÉS

Les réalités des villes et des milieux universitaires sont très différentes. Il est important de créer un espace où les deux parties sont capables de s'expliquer.

Dans notre cas, l'organisme qui a joué le rôle de tierce partie (pour la coordination) finançait lui-même presque entièrement le projet à l'aide de subventions qu'il avait reçues.

Cela créait une étrange dynamique de pouvoir (car ce sont l'université, la ville et la communauté qui bénéficient des avantages du projet sans le financer). En outre, ce type de financement n'est pas pérenne. Dans le cas d'autres CityStudio, ailleurs dans le monde, les universités participantes financent le projet en

fonction du nombre de défis souhaités (par exemple, un financement de 25 000 dollars pour 5 défis).

On doit s'assurer que le «jumelage» entre la Ville et l'Université bénéficie aux deux parties, sans tomber dans une logique de commande.

La communauté étudiante n'est pas un bassin de main-d'œuvre à bas prix au service de la Ville;

La Ville n'a pas à changer la formulation de son défi pour coller au contexte du cours si cela ne correspond pas à ses besoins.

Les attentes de la Ville doivent être réalistes en termes de rendement sur investissement des projets des entreprises du défi. En effet, CitéStudio est un espace d'exploration et d'expérimentation pour multiplier les pistes de réflexion et élargir le point de vue sur le projet. Comme toute activité de type «divergence» (qui vise à multiplier les idées, par opposition à une activité de type «convergence»), les bénéfices sont parfois indirects, intangibles ou non immédiats. Les personnes responsables des défis de la Ville — et plus particulièrement ses gestionnaires — devraient être informées de cette réalité, et des efforts particuliers devraient également être faits pour promouvoir les impacts immatériels du travail effectué par des étudiantes et étudiants, par des moyens comme la mise en récit (storytelling) et cela, au-delà de la durée de la session universitaire si nécessaire (par exemple, lorsque le projet de ville est livré un an

plus tard et que l'on peut voir quelles idées issues de projets étudiants ont porté des fruits). Une bonne pratique à cet égard, employée par CityStudio London (Ontario), consiste à établir des correspondances en fonction de produits livrables prédéterminés pour chaque cours universitaire; les fonctionnaires peuvent ensuite «magasiner» le type de livrables qui répond à leurs besoins.





ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

L'accompagnement du processus de maillage et de l'ensemble du parcours des personnes responsables est essentiel pour générer de l'innovation, c'est-à-dire de nouvelles idées alignées sur leurs besoins et pouvant être mises en œuvre. Ce rôle implique un haut niveau de facilitation par une personne qui comprend profondément les besoins de toutes les parties prenantes de Cité Studio et les principes de l'innovation.

Il faut prévoir une piste d'atterrissage lorsque l'idéation est terminée, une facilitation de haut niveau, menée avec doigté.

L'engagement du personnel municipal est très important.

" Il s'agit d'un projet ambitieux. L'idée du maillage improbable est forte et pleine de potentiel."

Service de la gestion et de la planification immobilière, Ville de Montréal

" Il s'agit d'un projet ambitieux. L'idée du maillage improbable est forte et pleine de potentiel.

Medhi Bouddifa, étudiant à l'Université Concordia

Citoyens testeurs

Organismes associés Service de l'expérience citoyenne et des communications, Service des technologies de l'information

Période 2020-2022



Légitimer et mettre à profit l'expertise de la population dans le cadre de projets et services qui leur sont destinés ou qui ont de l'impact sur leur quotidien, à travers la création et la mise en place d'un ensemble de mécanismes et d'outils permettant à la Ville de Montréal d'interagir et de co-construire en collaboration avec une base représentative de la population montréalaise pendant les étapes de design, de planification, de livraison et d'évaluation de ses projets et services.

Au-delà de l'expérience utilisateur, l'expérience citoyenne:

L'expérience citoyenne, c'est la façon dont la population (individu ou entreprise) perçoit les services qui lui sont rendus à chacune des étapes de son interaction avec l'administration municipale. Services, infrastructures, voirie, communications, développement social, espaces, activités et plus d'autres. L'am-



Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

bition des projets est de proposer à la communauté montréalaise un espace de participation et d'engagement à la fois utile, agile, accessible, inclusif et sécuritaire. De plus, le projet vise à proposer à l'administration municipale un ensemble de mécanismes et d'outils permettant la co-construction.

- Primer piloto de probadores ciudadanos
 en la ciudad de Montreal (2015)
 Constitution d'un bassin de population pour la conception
 et les tests de services publics numériques
- Nouvelle mouture de Citoyens testeurs (2020-2022)
 Un mandat et des mécanismes actualisés, destinés à
 l'ensemble des services et arrondissements

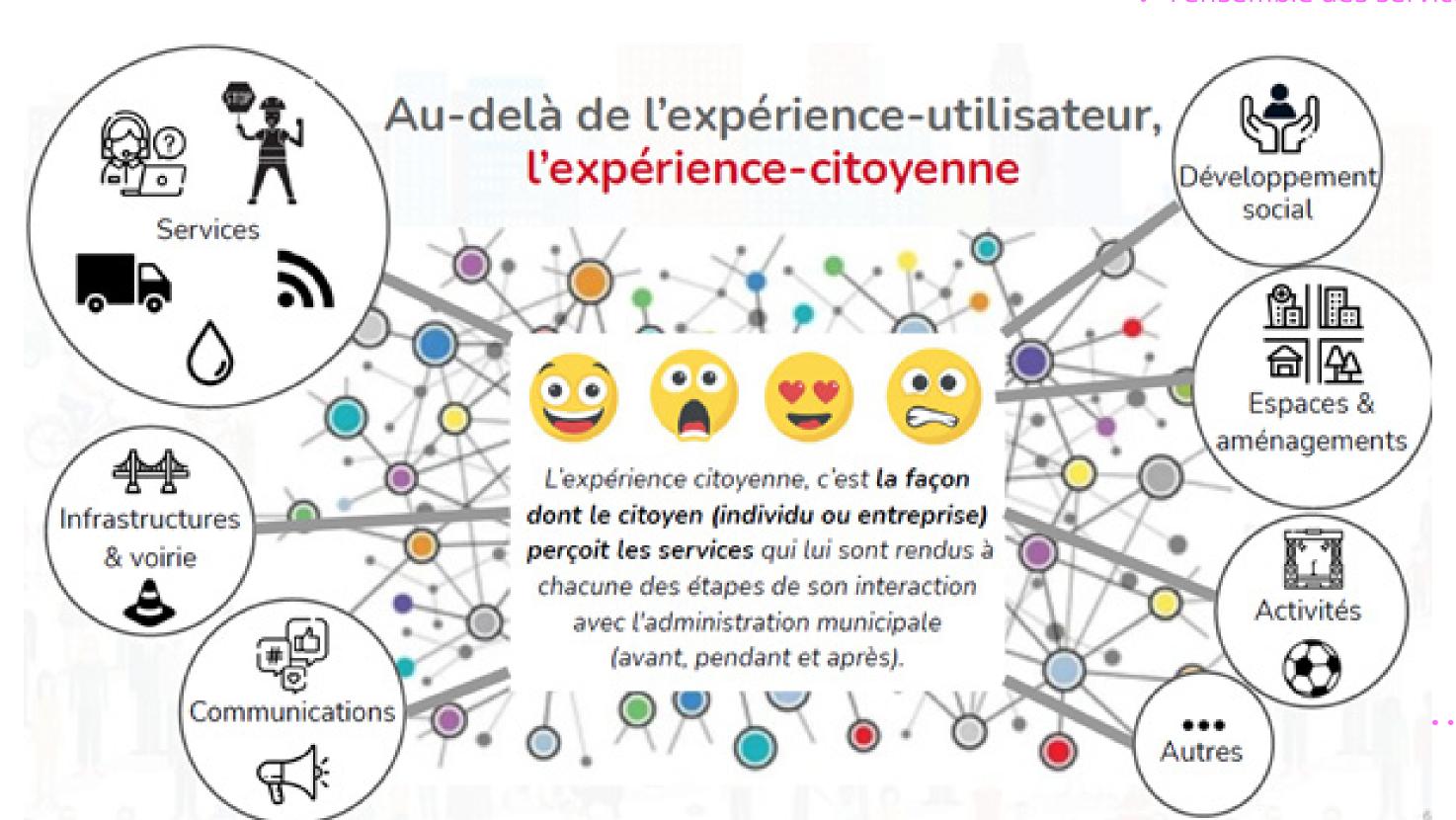


Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le projet pilote 2020-2022 étant en cours, il est difficile d'en présenter des résultats à ce stade. Cependant, nous pouvons déjà constater que l'adoption d'une approche de conception (design) centrée sur la population présente des avantages.

PLANIFICATION GLOBALE DU TRAVAIL ÉTÉ 22 DEC - JUIN 22 **SEPT 22 -SEPT 20 - DEC 21** Design, définition Conception et Retours et Décision sur évaluation futur du et diagnostic prototypage/tests modifications, etc.) PHASE DE DESIGN: ÉTAPE D'EMPATHIE DÉPLOIEMENT DESIGN, **CONCEPTION ET TEST ET DÉFINITION ET PROTOTYPAGE** ÉVALUATION **DU PROGRAMME** DIAGNOSTIC **Idéation:** Test et Ajustement de Recherche et co-création et expérimentation la structure et exploration des prototypes intégration des concrétisation de la forme que apprentissages prendra le projet Suivi et **Empathie 1** Citoyens testeurs Ateliers évaluation Lancement d'empathie Prototypage: internes N/A conception et Retour et bilan sélection de (post-mortem) N/A potentiels **Définition:** N/A consolidation N/A des besoins et



RÉSULTATS

Le projet pilote 2020-2022 étant en cours, il est difficile d'en présenter des résultats à ce stade. Cependant, nous pouvons déjà constater que l'adoption d'une approche de conception (design) centrée sur la population présente des avantages.



Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

production d'un

N/A

diagnostic



DÉFIS RENCONTRÉS

Il y a un défi de sensibilisation, parce qu'il faut habituer une masse critique de personnes qui utiliseront ce programme à plusieurs concepts et postures potentiellement très éloignés de leurs habitudes au travail.

Un autre défi est lié à la gestion de la base de données des «citoyens testeurs», à savoir qu'il est nécessaire de s'assurer de ne pas trop solliciter les citoyens et aussi s'assurer d'avoir une bonne représentativité de la population montréalaise.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

Les personnes responsables du projet ont découvert qu'elles ne partaient pas de zéro, dans le sens que plusieurs personnes ou unités d'affaires avaient déjà vécu des expériences probantes de consultation et de co-création avec la population, et plusieurs ont développé des outils intéressants qui documentent certains aspects de ce processus. Le défi est de rassembler, compléter et faire connaître ces outils et les pratiques utilisées.



Projets Partagés COVID-19

L'année dernière, nous avons constaté à quel point la COVID-19 a radicalement changé notre comportement social et précisé plusieurs défis gouvernementaux. L'isolement social et la crise sanitaire ont exigé du secteur public qu'il fournisse des réponses plus agiles, des services numériques, des communications efficaces, des soins à la population et, plus que jamais, de nouvelles méthodes de travail. Outre l'adaptation au contexte du télétravail et la gestion du personnel, en tant que nouvelles institutions gouvernementales, les laboratoires d'innovation publics ont fait face à un défi supplémentaire : devoir comprendre leurs rôles dans les situations d'urgence, ce qui s'est produit avec les trois laboratoires coopérants. Outre la recherche de leurs espaces d'actions, les laboratoires ont signalé un défi supplémentaire : assurer la participation de la population à une époque exigeant des décisions rapides, avec un impératif de distanciation sociale, surtout dans des contextes où les solutions technologiques sont précaires.

Toutefois, la pandémie a également donné aux laboratoires l'occasion de réfléchir à leurs performances et d'apprendre de nouvelles méthodes de travail et de création de valeur.

Les trois laboratoires coopérants:

Ont testé différentes approches de co-création avec la population, ce qui est particulièrement difficile dans un contexte d'isolement social,

Ont aidé le personnel municipal à apprendre de nouvelles méthodes et de nouveaux outils adaptés à leur nouveau contexte de travail,

Ont agi pour connecter le personnel interne avec le gouvernement, en brisant les silos.

C'est là, selon l'expérience de Montréal, Montevideo et São Paulo, que réside le grand rôle des laboratoires d'innovation en période d'urgence : faire le lien entre les différentes parties du gouvernement, aussi bien entre elles qu'avec la population.

Dans les pages suivantes, nous vous présentons trois projets menés au cours de l'année 2020 qui illustrent certains de ces défis et des enseignements que nous en avons tirés, et montrent comment on peut aussi utiliser la création pour réfléchir à des solutions en temps de crise.





A Bras Tendus

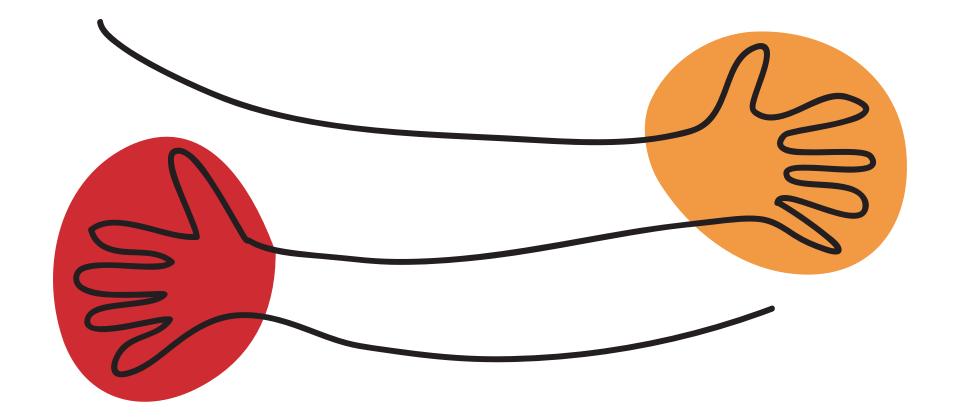
Département de l'innovation et du design (DID) du Agence partenaire

Conseil de l'enseignement technique et professionnel

— Université du Travail de l'Uruguay (CETP — UTU)

Période Mai – Novembre de 2020

ABRAZOS TENDIDOS



CONTEXTE

Le département d'innovation et de conception (DID) du Conseil de l'enseignement technique et professionnel — Université du travail de l'Uruguay (CETP — UTU) et le Laboratoire d'Innovation avec la population de la municipalité de Montevideo (MVDLAB) jugent opportun d'unir leurs forces pour répondre à la situation de crise et réfléchir aux défis posés par la crise de la COVID-19.

L'initiative vise à contribuer au renforcement des communautés éducatives du CETP - UTU et de son rapport avec la localité par le biais de processus participatifs virtuels hautement créatifs, débouchant sur des propositions d'innovation sociale et de solidarité pertinentes élaborées depuis chaque territoire par sa propre population.

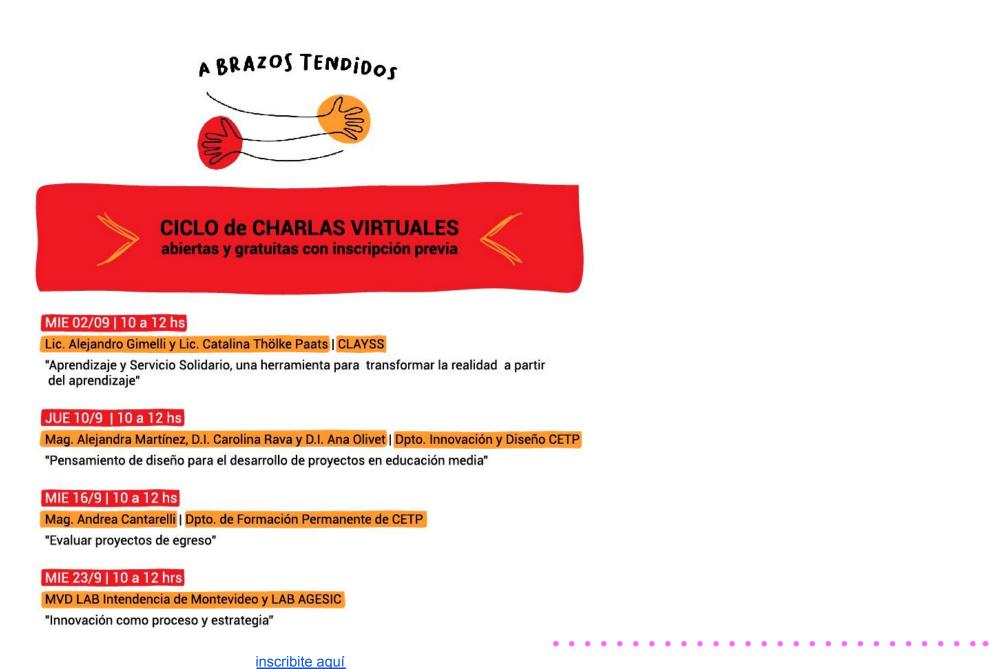
En tant que composantes de la société, les communautés éducatives sont des parties prenantes privilégiées; elles sont une force de changement et promeuvent des solutions liées à la communauté où elles sont implantées. Elles utilisent les liens humanitaires qui ont toujours été associés aux processus éducatifs.

Photo: MVD Lab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo



PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Cette méthodologie permet d'exercer les connaissances théoriques acquises en classe avec un problème réel. Elle stimule l'innovation par l'acquisition collective de nouvelles connaissances, en responsabilisant les participantes et participants face au processus tout en générant des liens de confiance et de collaboration. Par-dessus tout, elle favorise un échange solidaire et communautaire qui contribue à élargir l'horizon de ceux et de celles qui y participent, ainsi qu'à réaffirmer l'identité et l'estime de soi des étudiantes et étudiants.





FINANCEMENT ET RESSOURCES

Aucun financement n'a été alloué à ce projet, à part l'apport de ressources humaines provenant des différentes organisations qui coordonnent l'initiative.



RÉSULTATS

Malgré le contexte de pandémie, il a été possible de collaborer avec plus de 10 centres éducatifs, dont 23 projets ont été soutenus, impliquant 250 enseignantes, enseignantes et personnes responsables de l'alphabétisation dans tout l'Uruguay. Nous avons travaillé sur des techniques de diagnostic, conférences, boîtes à outils, tutoriels et systématisation.

Le tissu éducatif, social et communautaire a été renforcé, ce qui a créé des opportunités d'actions communes. Les projets innovants résultant de cette proposition ont apporté une réponse aux problèmes surgis en situation de crise, agissant comme une semence qui permettra de faire face à de nouveaux défis.













Photo: MVD Lab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo. Nous avons tiré parti de réseaux éducatifs et communautaires établis, qui ont élaboré un processus de création collaborative dans un contexte d'isolement social. L'identité et l'estime de soi des étudiantes et étudiants ont été consolidées, renforçant ainsi le lien entre le corps enseignant et ses élèves.



DÉFIS RENCONTRÉS

Dans un contexte d'isolement, l'enseignement à distance est devenu particulièrement pertinent. Toutefois, il a été constaté que souvent, le personnel enseignant ne disposait pas des outils nécessaires pour développer et encourager la participation étudiante, en particulier dans les contextes où la fracture numérique est encore forte.

L'objectif de ce projet était de soutenir le travail du personnel enseignant dans une situation qui exigeait un enseignement à distance, en adaptant et en partageant des outils et des méthodologies de conception qui motivent et favorisent la participation de la communauté étudiante par le développement de solutions concrètes et innovantes à des problèmes actuels. Cela a certainement représenté le défi le plus important que l'équipe ait dû relever.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

Les leçons apprises dans le cadre de ce projet ont été l'échange de méthodologies de travail par la création d'outils de manière collective et participative, par exemple la boîte à outils fournie aux jeunes tout au long de leur projet.

Le partage des différentes méthodologies appliquées dans chaque Laboratoire a été fructueux et a permis de créer un nouveau produit en fonction de la réalité de chaque territoire éducatif.

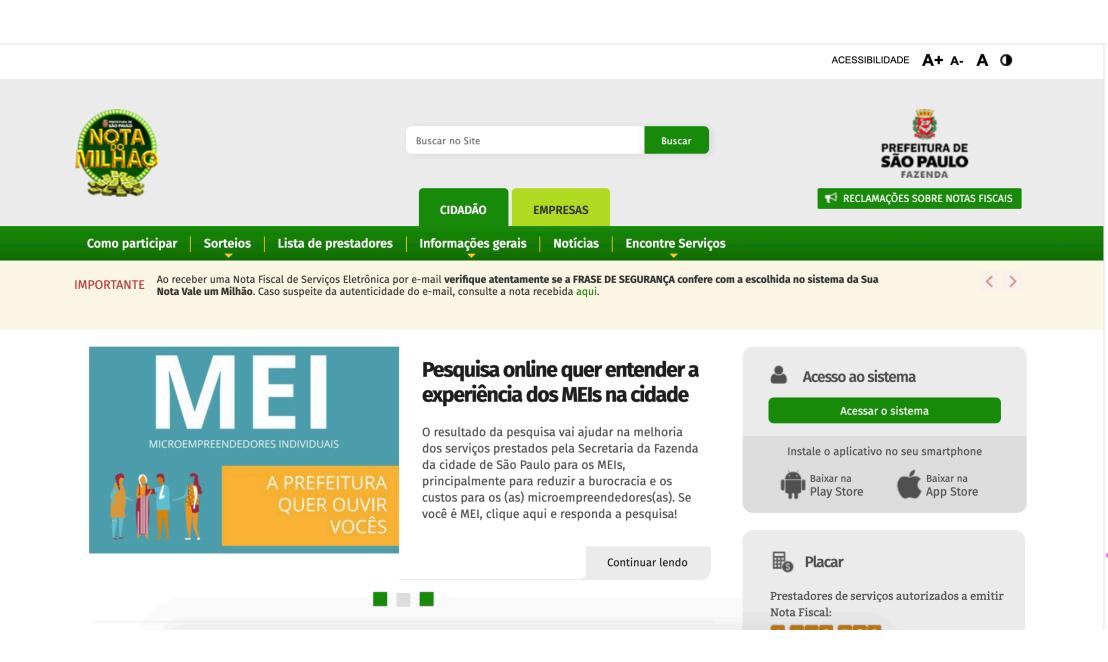
Nous avons pu observer comment la créativité génère de l'engagement et des émotions dans la création de projets nécessaires à leur environnement.

Pies de foto Categoria	Nº	Descripción	Fecha	Autor
	00030	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	16/05/2019	Valentin Río
	00031	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	16/05/2019	Valentin Río
	00032	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	17/05/2019	Valentin Río
	00033	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	18/05/2019	Valentin Río
	00034	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	24/05/2019	Valentin Río
Mapeos ciudadanos				
	00020	Mapeo ciudadano en Ciudad Vieja	25/03/2017	Valentin Río
	00021	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
	00022	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
	00023	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
Genericas				
	00010	Hac(k)er, ¿cómo innovar desde lo público?	12/02/2019	Valentin Río
	00015	Editatona Arte y Feminismo en Cabildo de Montevideo	17/03/2018	Valentin Río
	00016	Recorrida de MVD LAB con Alcalde de Municipio A	30/04/2018	Valentin Río
	00017	Cierre de los Mañana Labs	25/05/2019	Valentin Río
A brazos tendidos			septiembre 2020	Chiara Leggiadro

Amélioration du processus d'émission de la facture électronique pour les MEI (Micro Entreprise individuelle)

Agence partenaire Secrétariat municipal des finances (SF)

Période Avril à juin 2020





CONTEXTE

La ville de São Paulo compte environ 765 000 microentreprises individuelles (MEI), c'est-à-dire des entrepreneurs, propriétaires et personnes exploitant leur propre entreprise. Cette catégorie peut bénéficier de certains avantages commerciaux par le biais d'une modalité simple, comme la régularisation des petites entreprises, l'émission d'une facture fiscale électronique pour leur clientèle et la possibilité de vendre ou de fournir des services aux particuliers, aux entreprises et au gouvernement.

Photo: (011).lab [São Paulo, 2020].

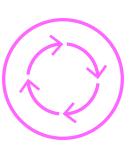
À l'heure actuelle, le service de facturation électronique de la ville (NFS-e) est assuré par le portail Nota do Milhão (Portail du Billet du Million), géré par le département du Trésor public au moyen d'un système unique qui sert à la fois les MEI et les grandes entreprises. Cette diversité de profils fait en sorte que le portail offre un grand nombre d'options, exprimées dans un langage très technique, superflues pour ce public cible. La difficulté d'utilisation du système augmente si l'on considère le profil des personnes MEI de la ville : d'après les données de DataSebrae, 33 % sont peu scolarisées, et 18 % de ce groupe cible n'a pas reçu une éducation primaire complète.

Les difficultés d'utilisation du système empêchent non seulement de nombreuses MEI d'accéder aux avantages de l'émission électronique de la facture fiscale, mais génèrent également des coûts supplémentaires, aussi bien pour la ville de São Paulo que pour les particuliers. Selon l'équipe responsable du service, environ 15 % des factures fiscales électroniques émises par les MEI comportent une erreur quelconque. Ces erreurs génèrent du travail pour le Secrétariat, qui doit constamment corriger les données, et pour les MEI, qui peuvent se retrouver en situation de

dette envers la Ville pour avoir émis une facture dans le mauvais système fiscal.

La situation d'urgence en matière de santé publique causée par la pandémie de COVID-19 et la crise économique qui en résulte attire l'attention sur le système. Selon DataSebrae, la moitié des MEI de São Paulo avaient auparavant un emploi contractuel et 30 % des MEI étaient issus de l'informalité, ce qui laisse présager que le nombre de MEI aura tendance à augmenter dans le contexte post-pandémique, et par conséquent la demande d'accès au système augmentera aussi.

Afin d'améliorer l'expérience des MEI avec ce service, SF a pensé à créer un environnement unique et simplifié pour l'émission de la facture fiscale électronique. Mais comme il ne connaissait pas bien le public cible, le Secrétariat n'était pas sûr de la solution proposée. C'est pourquoi il a signé un partenariat avec (011). lab, dans le but d'établir un parcours des personnes qui utilisent ce service, de comprendre les besoins du public cible et de tester des solutions pour le service d'émission de notes fiscales électroniques par les IME.



MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS

Le projet s'est déroulé en quatre étapes; la première consistait à apprendre à connaître le public cible et à comprendre sa perception du service d'émission électronique de factures fiscales. À ce stade, nous avons approché les personnes utilisant le service par le biais d'un questionnaire en ligne, d'entretiens approfondis et de tests d'utilisation du système actuel.

Sur la base des résultats de l'exploration avec le public cible, nous avons tracé le parcours du service d'émission de la facture fiscale électronique. L'objectif était de comprendre l'ensemble du parcours que les MEI doivent effectuer pour émettre une facture, puis d'identifier les principaux difficultés et problèmes rencontrés en cours de route. Pour faciliter l'analyse, nous avons divisé le parcours en trois parties : les «pré-services», le service d'émission de la facture fiscale électronique et les «post-services».

Durant la troisième étape, nous avons cherché à développer et à tester des solutions aux difficultés identifiées ci-dessus. Nous avons organisé l'étape en cycles de hiérarchisation de la difficulté, conçu et testé des solutions avec le public cible grâce à un prototypage rapide et bon marché. À partir des résultats, nous avons apporté des améliorations et tiré des apprentissages pour développer des solutions à mettre en œuvre.

Enfin, au cours de la quatrième étape du projet, nous avons élaboré un plan de mise en œuvre afin de concrétiser les solutions issues de nos observations théoriques. Nous avons répertorié les activités et les personnes responsables, organisé des processus de suivi et défini des indicateurs de suivi.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Outre le ministère des Finances, notre partenaire de travail a été le cabinet de conseil EloGroup, qui a travaillé en étroite collaboration avec le laboratoire pour développer la méthodologie, les tests et les solutions nécessaires au projet. Au cours du processus, grâce à une combinaison de services de conseil, de formation et de développement de systèmes, nous avons pu traduire la vision et les objectifs du projet en technologies et processus bien établis. Les ressources provenaient du laboratoire lui-même (O11), qui dispose d'un budget annuel émanant de la Mairie de São Paulo.



RÉSULTATS

À la fin du processus, nous avons proposé deux solutions. La première, une nouvelle page web destinée aux MEI sur le portail du Secrétariat aux finances municipales, présente des informations unifiées et un service étape par étape pour l'émission de la facture fiscale électronique, rédigée dans un langage clair et accompagnée de documents de référence. La deuxième solution était un prototype d'application pour l'émission de factures destiné exclusivement aux MEI, testé et validé avec le public cible.

En plus des solutions, nous avons livré les résultats de la recherche auprès du public cible, le parcours de service détaillés, avec tous les problèmes rencontrés, une banque de solutions suggérées par les MEI et le plan de mise en œuvre avec un tableau de bord d'indicateurs et des outils de gestion de projet qui tracent un chemin clair pour concrétiser les solutions imaginées ensemble.

Les enquêtes auprès des MEI ont généré un total de 2 044 réponses, avec des données pertinentes pour l'amélioration du service et l'orientation des solutions proposées — par exemple, le pourcentage de MEI émettant des factures, la fréquence d'émission des factures, le temps nécessaire pour compléter le service d'émission électronique de facture fiscale. En outre, le traçage du parcours du service a permis de recenser 39 pro-

blèmes tout au long du processus d'émission de la facture fiscale électronique, révélant des besoins d'amélioration au-delà du système d'émission qui n'avaient pas été pris en compte par le Secrétariat aux finances municipales, comme la mise à disposition d'information sur le service.

Le projet, qui en est à la troisième étape du prototypage et de conception de la solution, a testé treize prototypes et a interagi 66 fois avec différentes personnes tout au long des essais. Certaines conversations sur les interactions démontrent l'importance d'aller vers les personnes utilisant les solutions et les services :

"Ça semble trop facile pour être vrai. J'ai même eu envie de vérifier si la facture avait bien été envoyée, tellement c'était facile", une personne représentant une MEI, au cours du test de validation.

"Esa consulta sencilla de facturas ayuda enormemente el flujo de caja de la empresa. Tener el control es una mano en el volante", un MEI en las pruebas de aplicación.

El proyecto fue muy importante para el equipo de la Secretaría Municipal de Hacienda, ya que reunió datos fundamentales sobre el público objetivo de sus servicios y probó nuevas formas de trabajar con el/la ciudadano/a.



DÉFIS RENCONTRÉS

L'isolement social résultant de la pandémie de COVID-19 a rendu difficile la réalisation des activités du projet, car les interactions en face à face avec les partenaires et surtout avec les personnes utilisant le service de facturation n'ont pas pu avoir lieu. Pour faire participer les MEI, nous avons mené des entretiens par Whatsapp, organisé des interactions en ligne et utilisé les réseaux personnels des fonctionnaires de la ville pour atteindre le plus grand nombre de personnes possible.

Un autre défi a été de condenser les activités et les interactions avec nos partenaires en de courtes séances de travail limitées à 2 heures, afin de leur montrer des données, de discuter et de hiérarchiser les problèmes et de de concevoir des solutions ensemble - d'où l'importance de solutions simples qui respectent les besoins des partenaires et impliquent les bénéficiaires dans le processus.

Autre point: les limites de la législation agraire font en sorte que tout ne peut pas être simplifié et que toutes les nomenclatures ne peuvent pas être changées, ce qui nous a obligés à penser à d'autres solutions.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET TRANSFÉRABILITÉ

Le contexte de la pandémie de COVID-19 a été très favorable à un apprentissage différent, qui nous a conduits à expérimenter de nouvelles plateformes d'interaction, de prototypage et de test avec la population, comme la création de prototypes d'interaction rapide par le biais de téléphones portables et d'ordinateurs personnels et la simulation de pages web. Ce faisant, l'expérience a démontré qu'il était possible de reproduire ce processus à d'autres occasions, en proposant des alternatives agiles d'interaction et de test. Cela nous a permis de nous rendre compte qu'il est possible de mener à bien un projet de ce modèle et de cette nature, même avec des interactions limitées, à condition de bien hiérarchiser les tâches et de structurer les réunions de manière à pouvoir contribuer à l'avancement du projet, tout en impliquant et en encourageant la participation des partenaires au processus et à la méthode utilisés.

Carte proximité fermière et solidaire

Organisme associé Carrefour alimentaire Centre-Sud (CACS)

Période Étés 2020 et 2021



CONTEXTE

L'idée d'implanter un projet-pilote de coupons alimentaires au Québec demeure une piste de solution maintes fois envisagée afin d'augmenter la consommation de fruits et légumes frais au Québec. Sans restreindre la portée des autres stratégies (agriculture urbaine, cuisine collective, marché, etc), la distribution de coupons alimentaires permet de rejoindre les personnes les plus vulnérables et d'augmenter ainsi de manière significative leur consommation de fruits et légumes frais.

Avec ce projet pilote, le Carrefour alimentaire Centre-Sud (CASC) teste et documente l'achat subventionné d'aliments locaux par l'approche de coupons alimentaires avec la Carte Proximité fermière et solidaire. En innovant grâce à la technologie, le CACS a mis sur pied une approche se voulant non stigmatisante dans laquelle les personnes font partie de la solution.

Cette carte peut être utilisée comme mode de paiement dans les différents marchés qui participent au programme. Elle favo-

Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

rise l'approvisionnement en circuit court et fait partie d'un programme de coupons alimentaires qui permet de rendre les fruits et légumes d'ici plus accessibles.

Pour des raisons économiques, tous et toutes n'ont pas accès à des fruits et légumes locaux. Des centaines de personnes recevront des cartes gratuites sur lesquelles un montant d'argent sera déposé mensuellement. Ainsi elles pourront elles aussi mettre plus de produits d'ici dans leur assiette tout en soutenant l'économie locale.

La Carte proximité encourage l'économie locale et l'approvisionnement en circuit court, c'est-à-dire que les aliments passent directement de la ferme à l'étal du marché. Moins d'intermédiaires signifie des aliments plus frais et un prix plus solidaire pour le travail de nos agriculteurs et agricultrices.

Ce projet a pris son envol alors que la pandémie s'installait au Québec, exacerbant les enjeux déjà présents d'insécurité alimentaire. C'est donc dans un contexte d'une hausse des besoins et et d'une réduction des ressources communautaires que le projet a été entamé. Cette situation a eu des répercussions importantes, notamment dans sa mise en œuvre. Malgré des intervenants d'organismes débordés et une planification retardée, chacun a fait des efforts consi-

dérables et a su s'adapter pour permettre aux populations vivant de l'insécurité alimentaire de participer à ce programme.



RÉSULTATS

En 2020, la Carte de Proximité a été distribuée gratuitement dans 8 arrondissements par 32 organisations communautaires spécialisées dans la sécurité alimentaire. Au total, 2 260 personnes issues de plus de 800 ménages à faibles revenus ont pu en bénéficier. Chaque mois, grâce à une somme déposée sur leur carte, ces familles ont pu se procurer des fruits et légumes frais et locaux sur les marchés et les kiosques à légumes participants. Fort du succès de 2020, le projet s'est poursuivi en 2021. Les Montréalais et Montréalais peuvent également l'obtenir pour faire leurs courses ou pour l'offrir à une personne dans le besoin.

Pour documenter et évaluer le projet, qui a été lancé au cours de l'été 2020, le Carrefour alimentaire Centre-Sud a collaboré avec la Chaire de recherche en transition écologique de l'UQAM et formé un comité de recherche. L'évaluation du projet a porté d'une part sur les impacts sur les bénéficiaires et d'autre part, sur l'implantation du projet dans les organisations participantes (marchés et organisations diverses).

Les résultats de la première année d'implantation du projet sont compilés dans un rapport détaillé, qui souligne ses nombreux impacts positifs tout en formulant des recommandations pour la deuxième année d'existence du programme. Éliane Brisebois, coordonnatrice de la Chaire de recherche sur la transition écologique à l'UQAM, souligne que l'intégration de l'évaluation des projets en amont représente un autre impact très positif, car elle met en évidence à quel point la rétroaction sur un projet est importante pour l'améliorer.

L'évaluation du projet s'inscrit particulièrement dans la vision de Montréal en Commun, qui vise à développer des projets par cycles d'itération et à s'assurer qu'ils répondent réellement aux besoins et aux défis de la population concernée. Ensuite, les connaissances acquises sont partagées au sein de la communauté afin de garantir la mise à l'échelle et la reproductibilité des solutions. Ces boucles de rétroaction sont précieuses pour l'implantation de projets innovants et permettent également de saisir, de communiquer et d'utiliser les connaissances générées par les processus d'expérimentation.



FINANCEMENT ET RESSOURCES

Le budget global de ce projet est estimé à 400 000 dollars sur deux ans.

Montant fourni par le prix Défi des Villes intelligente : 50 000 \$ (25 000 \$ par an pendant 2 ans) pour la solution connectée (achat d'iPads et modification du logiciel, achat et conception de cartes, logiciel d'extraction et d'interprétation des données, évaluation économique de l'initiative).



Photo: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

L'équipe a appris l'importance de l'accompagnement et du soutien des organisations. Il convient donc de développer davantage d'outils et de ressources qui répondent à la variété des différentes personnes impliquées dans les initiatives.

Les enseignements que le Carrefour alimentaire Centre-Sud a directement tirés de cette expérience sont les suivants:

Créer des liens entre les organisations et le marché d'une même municipalité;

Organiser des visites de marchés;

Mener des consultations avec les participants et participantes au projet;

Promouvoir la distribution de cartes par les organisations; Veiller à ce que les marchés soient équipés pour faire face à l'augmentation du trafic (plus de ressources humaines, plus de caisses enregistreuses); Assurer une bonne communication avec les foyers abonnés dès le début du projet;

Améliorer l'accès spatio-temporel grâce à l'utilisation de la Carte Proximité.

66	Ce projet nous donne l'occasion de remplir notre mandat. L'association de notre marché à la carte de proximité nous perme réellement d'atteindre nos cibles et de remplir notre mission"
	Un directeur de marché
66	Cela apporte une capacité de réflexion qui vous permet d'aller

plus loin dans l'autonomie alimentaire."

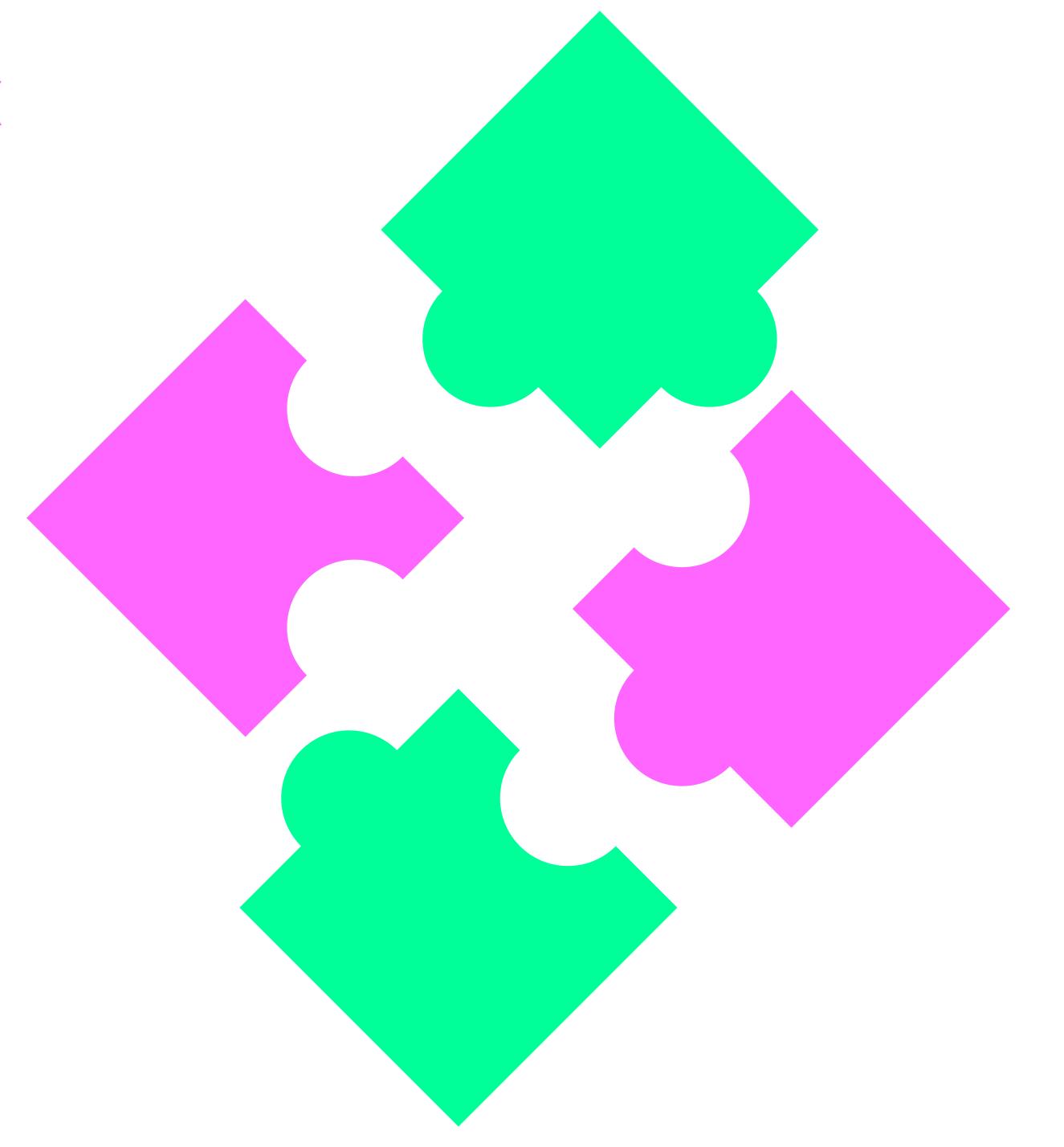
Un partenaire du projet

ENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

Un certain nombre d'enseignements ont été tirés de ces trois années de coopération. Tout au long de la trajectoire décrite dans les chapitres précédents, les laboratoires participants ont fait face à un certain nombre de défis dans leur interaction entre eux et lors de la mise en œuvre des projets dans leur ville respective. Cependant, ils ont également beaucoup appris, ce qui s'est avéré particulièrement évident lors des activités de synthèse qui ont eu lieu au cours de cette dernière année de travail.

Outre les enseignements tirés de la réalisation de projets axés sur la co-création avec la population et les performances des laboratoires en temps de crise, nous avons identifié quatre leçons importantes liées plus directement à la collaboration internationale entre laboratoires dans différents contextes et à des réflexions plus larges sur le rôle des laboratoires d'innovation au sein du gouvernement.

Nous espérons qu'en partageant ce que nous avons appris au cours de cette collaboration, nous pourrons contribuer à l'apprentissage collectif d'un plus grand nombre d'unités d'innovation au sein d'autres gouvernements, dans le cadre qui leur est propre. Nous espérons également inspirer d'autres villes à entreprendre des initiatives similaires, renforçant ainsi l'innovation publique.



1. Chaque laboratoire est localisé

Bien que les laboratoires d'innovation soient un phénomène en pleine expansion dans le monde entier, ils restent contextuels. Leurs différentes implantations géographiques et organisationnelles se traduisent par des objectifs et des modèles de fonctionnement différents; il en est de même pour les trois laboratoires participant à cette coopération internationale. Le fait qu'ils soient tous situés dans des collectivités locales n'a pas atténué le caractère distinctif de chacun d'entre eux. Le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal travaille sur des projets à long terme, tandis

que le (011).lab réalise des projets plus agiles. Le Mvd Lab s'attache à rapprocher la population des processus d'élaboration des politiques publiques, tandis que le (011).lab, tout en faisant la même chose, se concentre davantage sur la transformation des fonctionnaires municipaux. Ces différences dans les types d'action peuvent entraver les processus de coopération, mais l'équipe a trouvé une force dans cette diversité, car elle permet des perspectives complémentaires et élargit l'horizon des possibilités pour toutes les personnes et organisations impliquées.

L'un des facteurs soulignés par l'équipe, qui a permis le succès de cet échange de points de vue entre des laboratoires très différents, a été la construction d'un espace bienveillant et sûr pour le développement de la coopération, où les équipes ont pu partager leurs expériences avec générosité et sans crainte. Même avec la limitation des rencontres en face à face en raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19, les personnes coopérant dans le cadre de ce projet ont construit, au cours de ces trois années, un espace sûr, bien que virtuel, un canal de communication ouvert, sensible et sincère, qui a permis de discuter des problèmes et des questions bien réels pour les personnes concernées.

En outre, la notion de langue a été identifiée comme un critère à prendre en considération pour mieux apprécier la coopération future entre les villes de différents pays. Il est nécessaire d'établir un canal de communication avec un langage commun, des définitions communes des termes clés, sans jargon, afin de construire des espaces de coopération réellement positifs et de permettre l'apprentissage au sein de la diversité.



nnovation publique et co-création avec la population dans les métropo

2. Les cycles de vie constituent un cadre puissant de réflexion et d'action pour les laboratoires d'innovation publics



Comme nous l'avons mentionné plus haut, les trois laboratoires participant à cette coopération sont très différents car leur situation et leurs problématiques sont différentes. L'action du (011).lab est plus orientée vers la transformation institutionnelle interne ayant des répercussions sur la population ; celle du Mvd Lab est plus orienté vers le renforcement de l'innovation des processus impliquant la population; quant au Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal, il est orienté vers des projets à plus long terme, impliquant beaucoup d'organisations de son territoire. Travailler sur la base de ces différences a permis une relation enrichissante et complémentaire.

Le cadre qui a rendu possible la coopération entre ces différentes perspectives a été de penser aux cycles de vie des laboratoires d'innovation. Comme il est indiqué dans le chapitre consacré à la coopération, la première réunion des laboratoires

a eu lieu lors de la Rencontre internationale sur l'Innovation dans le secteur public à São Paulo. À cette occasion, les laboratoires de Montevideo, Montréal et São Paulo ont eu l'opportunité de participer à un atelier d'une journée sur les cycles de vie des laboratoires d'innovation publics avec environ 43 unités d'innovation de différents pays, notamment d'Amérique latine et de toutes les régions du Brésil. Les discussions sur le cycle de vie ont été fondamentales pour les laboratoires participant à la coopération et ont structuré leurs réflexions et leurs échanges.

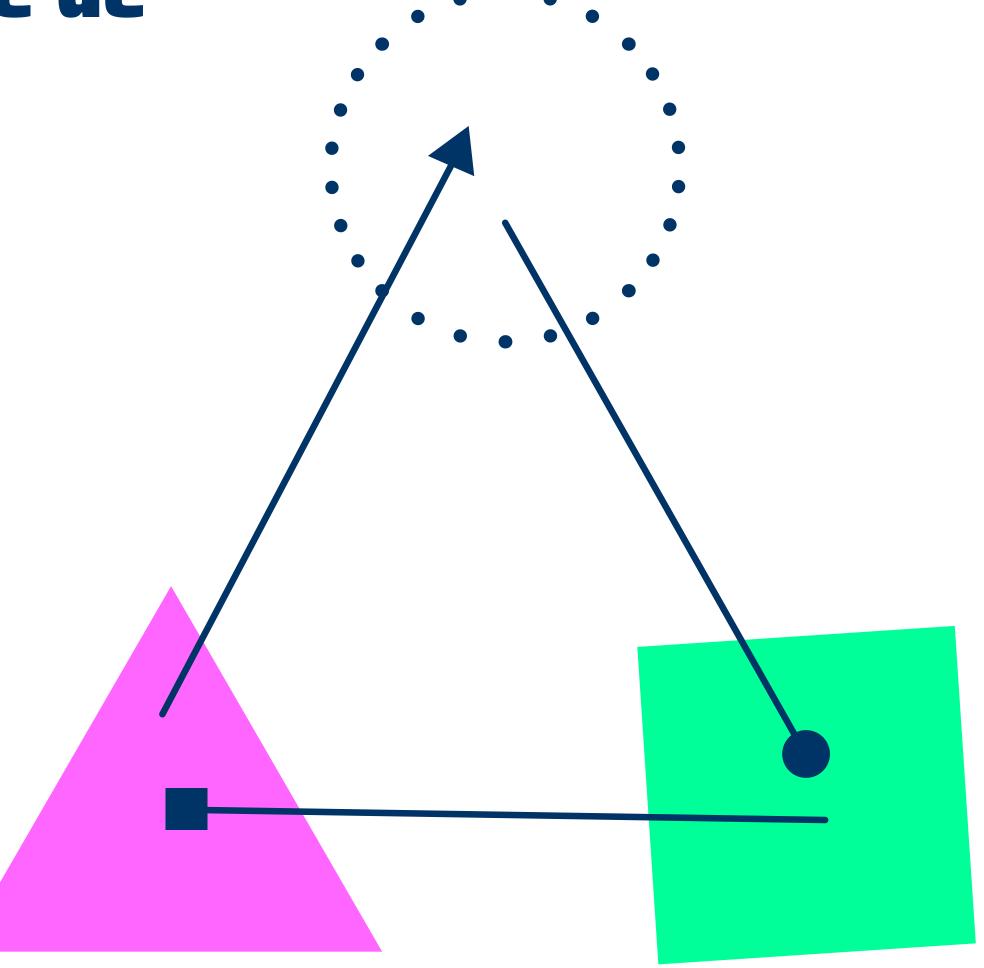
Outre les différences d'objectifs et de situations, les laboratoires se distinguent également par les étapes de leur cycle de vie. On peut dire que Le laboratoire de Montréal se considérait encore comme étant dans son enfance, alors que le (O11).lab était en transition entre l'enfance et l'adolescence. De son côté, le laboratoire MVD était en période de maintenance et de développement. Cependant, la prise en compte des cycles de vie des laboratoires d'innovation était essentielle pour permettre des conversations délicates et la connexion de ces différents laboratoires. Notre stratégie consistait à rendre possibles des échanges de pair à pair,

au cours desquels nous pouvions discuter de la "cuisine de l'innovation", comme l'a définie l'une des personnes participantes. Par conséquent, nous avons évité la logique des histoires de réussite, en créant un espace sûr pour des récits qui laissaient de la place pour les sentiments d'inquiétude, les erreurs et les nombreux détours qui marquent les différentes phases d'une organisation en développement. Comparer la vie d'un laboratoire aux cycles de vie des humains nous a permis d'observer ces moments spécifiques que vivent les laboratoires. Ce document est une invitation à poursuivre la conversation initiée lors de la Rencontre internationale sur l'Innovation dans le secteur public et à partager cette métaphore du cycle de vie.

Pour les laboratoires participants, la métaphore du cycle de vie a permis de plonger dans les différentes étapes que traverse un laboratoire d'innovation. En particulier, l'importance d'avoir un rôle clair et défini et de connaître sa place dans l'organisation (identité). Cela nous permet aussi de mieux remplir notre rôle de Lab, de pouvoir dire non, de rester fidèle à notre essence et de garder une «âme rebelle».

3. L'une des forces des laboratoires d'innovation est leur capacité à articuler et à jouer un rôle de courroie de transmission

Étant donné qu'il s'agit de nouvelles formes d'institutionnalité qui remettent en question les structures existantes, expérimentent de nouvelles façons de gouverner et mènent les transformations par l'exemple, le rôle institutionnel des laboratoires est souvent peu clair. Il n'est pas rare que les labs traversent plusieurs crises d'identité, et, étant à la fois des agents extérieurs et collègues, réfléchissant constamment à leur relation avec les autres agences et fonctionnaires.



En discutant des projets réalisés par les trois laboratoires pendant la coopération, il est apparu de façon claire à toutes les personnes y ayant participé que l'une des grandes potentialités des laboratoires est leur capacité de liaison, par leur capacité à connecter aussi bien les agences gouvernementales entre elles que les personnes internes de l'administration publique et les agents externes.

Dans les différents projets de co-création avec la population de leur territoire, les laboratoires ont créé des espaces de médiation entre les agents gouvernementaux et la population, fonctionnant comme la voie par laquelle s'expriment les besoins de la population. Cela est apparu clairement dans les cartographies réalisées et améliorées par l'utilisation d'outils participatifs inspirés du monde du design.

Cependant, les laboratoires n'apportent pas une valeur ajoutée uniquement en agissant entre la population et le gouvernement; en particulier dans les projets réalisés dans le contexte d'une crise sanitaire, les laboratoires ont également vocation à jouer le rôle d'agents de liaison au sein du gouvernement. Faire le pont entre différents départements et agendas, briser les silos et provoquer un regard systémique sur les politiques publiques, encourager le gouvernement à travailler de manière transversale est essentiel pour générer une plus grande valeur publique et résoudre des défis complexes. En ce sens, les laboratoires peuvent coordonner les actions, faciliter les espaces internes de confiance et de connexion qui fonctionnent de manière agile et adaptative et créer des liens entre différents protagonistes pour faire émerger des questions concrètes et améliorer la réponse du gouvernement.

4. La collaboration est renforcée dans les espaces de formation et de réflexion

Un défi identifié au cours de la coopération est d'éveiller suffisamment l'intérêt de toutes les parties impliquées, de garantir l'engagement et la participation des équipes pour qu'elles acceptent de participer aux activités proposées et d'y consacrer du temps. Nous avons essayé de surmonter ce défi en aménageant la coopération en espace de formation. Pour cela, il est important d'effectuer une gestion du contenu, afin que tous les projets présentés aient un sens pour les autres. Cette gestion doit se dérouler en co-création, de manière à choisir un thème commun et à ce que la valeur de la coopération soit claire pour toutes les personnes impliquées dans le projet.

Nous avons consacré des séances à l'échange d'outils pendant lesquelles nous avons pu ouvrir la cuisine des laboratoires et partager les détails des réalisations, des défis et des questions portant sur les projets et leurs contextes. L'exposition aux approches particulières de chaque laboratoire a inspiré de nouvelles perspectives et a permis aux personnes participants de découvrir différentes manières d'aborder l'implication citoyenne.



Une autre façon d'éveiller l'intérêt de la population et de créer des liens est de considérer la coopération comme un espace de réflexion, c'est-à-dire de profiter du moment de la rencontre entre pairs pour engager des conversations difficiles, poser des questions existentielles et réfléchir aux aspects stratégiques qui découlent de l'expérience des laboratoires d'innovation : Quel est notre rôle institutionnel ? Comment et dans quel but fixent-ils leurs objectifs stratégiques ? Quelles sont les actions à mettre en œuvre ? Comment les changements de contexte affectent-ils les labs? Ce type de conversation est extrêmement important car cela peut faire entrer la coopération dans une dimension stratégique et inciter les participantes et participants à poser un regard critique sur les enjeux internes du lab, à évaluer ses actions, envisager de nouvelles possibilités et travailler à l'élaboration de différentes stratégies.

5. La coopération peut être une stratégie pour dynamiser l'innovation publique

Il n'est pas rare que les laboratoires d'innovation se sentent étrangers à leurs institutions. Les autres fonctionnaires considèrent souvent ces nouvelles institutions avec suspicion, ce qui peut même finir par éloigner les laboratoires des personnes qu'ils sont censés engager dans les processus de transformation institutionnelle.

En tant que nouvelles institutions de l'administration publique, les laboratoires, en particulier ceux qui n'en sont qu'à leurs débuts, sont tenus de faire leurs preuves et doivent fournir aux personnes responsables des résultats aussi rapidement que possible. L'un des enseignements que nous avons retenus est que les initiatives de coopération internationale peuvent servir de catalyseur pour asseoir la légitimité interne des laboratoires. Le fait de se joindre à des institutions internationales renforce l'idée qu'ils sont sur la bonne voie et démontre aux pouvoirs publics la force de la démarche d'innovation publique.

En outre, le travail en réseau, en particulier dans le cas des collectivités locales, permet de renforcer non seulement la légitimité interne d'une institution, mais aussi la communauté de pratique de l'innovation. Outre le fait d'agir comme un laboratoire, la coopération soutient la reconnaissance mutuelle des unités d'innovation en tant que telles, ce qui renforce également l'écosystème de l'innovation et accroît les possibilités d'action et d'échange dans ces laboratoires.

Comme pour l'échange de projets dans les chapitres précédents, notre intention en partageant tous les apprentissages résultant de cette coopération est d'inspirer d'autres villes à lancer des projets d'innovation publique. Comme l'a démontré ce projet, la coopération internationale doit être considérée comme un partenariat stratégique pour les programmes d'innovation publique, que ce soit en tant qu'outil de légitimation, de diffusion des politiques ou de renforcement de l'écosystème de l'innovation publique.

Nous espérons que ces réflexions serviront de support à d'autres gouvernements locaux pour réaliser des projets fondés sur la co-création avec la population, afin de construire des politiques publiques participatives efficaces, qui répondent aux besoins de ceux et celles qui en ont le plus besoin.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Metropolis de nous avoir donné l'opportunité de mettre en place ce projet, avec une mention spéciale pour Guillaume Berret, qui nous a accompagnés avec dévouement pendant ces trois années. Nous remercions également les équipes des relations internationales de Montréal, Montevideo et São Paulo, qui ont rendu cette coopération possible à différentes étapes, de la soumission des candidatures à la traduction des ateliers. Nous remercions Mariana Collin, Fernanda Balbino et Henrique Góes pour leur contribution au projet. Un grand merci à toutes les unités d'innovation qui ont participé à la Rencontre Innovation à São Paulo, en particulier l'équipe de Bogota et de Santa Fé.

Enfin, nous remercions les populations, organisations et fonctionnaires que nous avons engagés pour mener à bien les projets que nous avons partagés tout au long de la coopération.

A PROPOS DE METROPOLIS

Metropolis regroupe les gouvernements de 141 agglomérations urbaines du monde entier.

Forte de ses 35 ans d'existence, l'association est aujourd'hui un centre d'expertise de référence sur la gouvernance métropolitaine. En faisant entendre la voix des métropoles dans les débats mondiaux et en développant les capacités à fournir des services publics et des politiques, Metropolis contribue à trouver des réponses communes aux défis de la métropolisation.

À PROPOS DES PROJETS PILOTES

L'innovation exige d'exploiter de nouvelles façons de penser et de faire, et de remettre en question d'anciennes méthodes. C'est pourquoi, grâce au programme de projets pilotes, Metropolis met en relation des professionnels de la vie urbaine, tous secteurs confondus, pour expérimenter, échanger et développer des idées ensemble. Grâce à un processus combiné de visites exploratoires sur le terrain et d'échanges en ligne, des personnes expertes de différents continents partagent les leçons apprises en relevant des défis urbains communs. L'objectif global de ce programme est de promouvoir le renforcement des capacités et l'échange de connaissances et de pratiques en matière de gestion et de développement métropolitain.

FICHE TECHNIQUE

Andrea Apolaro, Guillaume Berret,

Henrique Góes, Marjolaine St-

Arnaud, Marcela Ambrosini

Organisation

Rédaction

Lucas Vaqueiro

Mise en page et conception graphique

Traduction vers le français

Estúdio Marujo

Claire McKenna

Ce livre a été composé avec les polices de caractères **Saira** et **Faustina**

du **Omnibus Type**

PUBLICATIONS DES LABORATOIRES PARTICIPANTS

Mañana Labs

(011).lab: innovación pública para transformar el gobierno com las personas, Prefeitura de São Paulo, Org. Brandalise, Vaqueiro e Pinto. 2020.

Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública, Werneck et Al, Brasília, ENAP: 2020

VILLES PARTICIPANTES ET PARTENAIRES

Préfecture de la ville

de Sao PauloRicardo Nunes
Prefeito

(011).lab

Vitor Cipriano de Fazio Henrique Ribeiro Goes Luana Dratovsky





Intendencia de Montevideo

Carolina Cosse Intendente MDV LAB Andrea Apolaro Marcela Ambrosini

Esteban Benavides



Ville de Montréal

Valérie Plante Mairesse **Laboratoire d'Innovation Urbaine de Montréal**Marjolaine St. Arnaud
Maud Dulfis



Les informations et les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement l'opinion institutionnelle de l'Association mondiale des grandes métropoles (Metropolis), ni celle du Secrétariat général de Metropolis. Aucune personne agissant au nom de l'Association ou du Secrétariat général de Metropolis ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait du contenu de cette publication.

Cette publication est soumise à une licence Creative Commons Attribution-NonCommercial- ShareAlike 4.0 International License.

metropolis o