

Montréal  
en commun



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

# Le Guide du LICER

Version du 5 septembre 2023

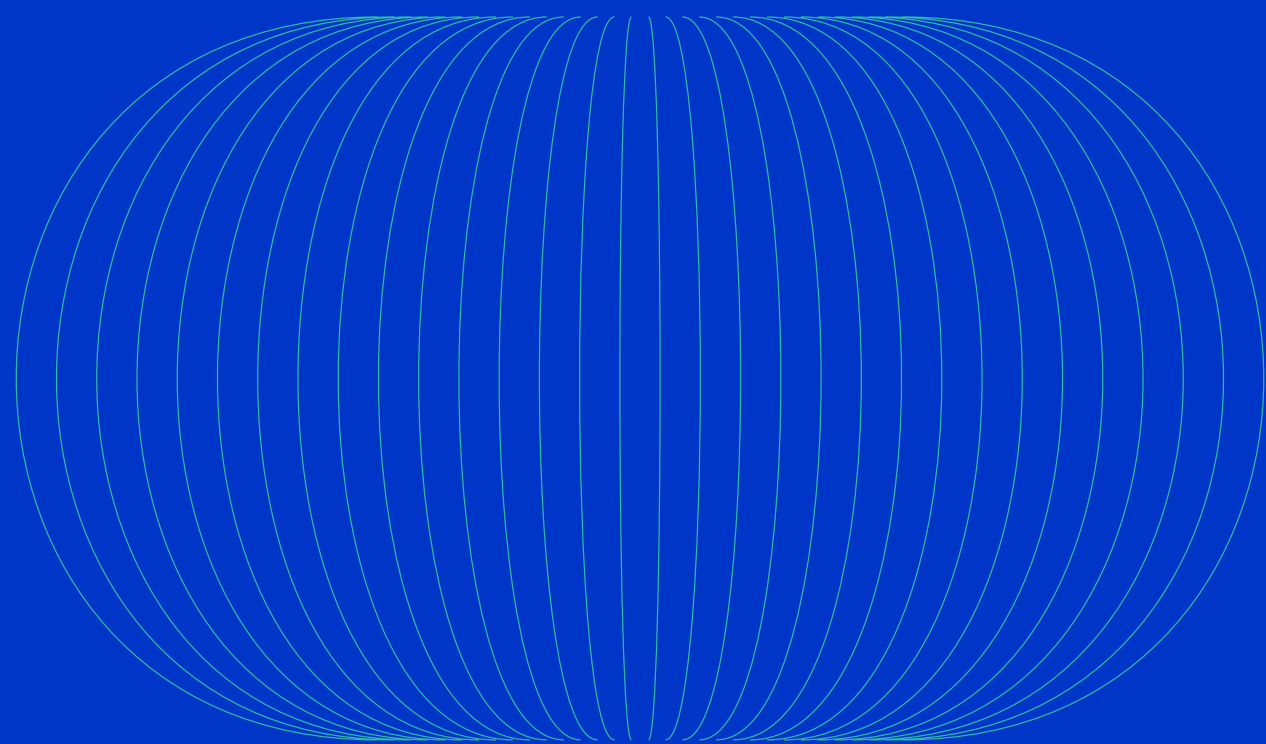
UN PROJET  
PORTÉ PAR

**M/S**

Maison  
de l'innovation  
sociale

EN COLLABORATION  
AVEC

**CITÉ-ID  
LIVING  
LAB**  
Gouvernance  
de la résilience  
urbaine



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

Depuis 2020, Le LICER accueille des expérimentations portant sur la dimension réglementaire d'initiatives sociales et environnementales émergentes à Montréal afin d'explorer en partenariat avec la fonction publique et la population, la façon de les encadrer et de les soutenir.

## INTRODUCTION

P.4

---

## LIVRET I FAIRE APPEL AU LICER

P.7

---

## LIVRET II S'INSPIRER DU LICER A VENIR

---

## LIVRET III AU-DELÀ DU LICER A VENIR

# Introduction

Les partenaires de la communauté d'innovation Montréal en commun partagent une vision de changement pour faire de Montréal une ville résiliente qui amorce une nécessaire transition socio-écologique. Pourtant, les modèles de gouvernance municipale ont parfois de la difficulté à s'adapter efficacement et rapidement au caractère innovant de certains projets répondant aux enjeux sociaux et environnementaux actuels. Afin de lever les blocages existants au déploiement des projets, le LICER se positionne comme un levier pour soutenir le caractère innovant des projets proposés qui demandent de nouveaux encadrements.

## L'origine du LICER

### L'APPEL DES VILLES INTELLIGENTES DU LABORATOIRE D'INNOVATION URBAINE DE MONTRÉAL (LIUM)

Le LICER est né de la proposition gagnante de la Ville de Montréal au Défi des villes intelligentes; concours organisé par Infrastructure Canada et invitant les municipalités, administrations locales ou régionales et collectivités autochtones à adopter une approche de ville intelligente pour améliorer la vie de leur population grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées<sup>01</sup>.

Dans sa proposition, la Ville de Montréal mise sur sa communauté d'innovation Montréal en commun composée d'une dizaine de partenaires en agriculture urbaine ou en mobilité durable et de partenaires leviers visant à soutenir le bon déploiement et augmenter l'impact des projets innovants.

Parmi ces leviers importants, le caractère innovant des projets de la candidature de Montréal demandait notamment de nouveaux modes de gouvernance, en particulier réglementaire, pour déployer et atteindre leurs objectifs. Il devenait donc essentiel de créer un espace interrogeant l'avenir de cette gouvernance municipale et permettant de tester de nouvelles approches pour soutenir les villes et gouvernements de proximité dans les nouveaux défis contemporains que soulève une mise en oeuvre de l'action publique

dans un contexte en mutation, en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes et dans une perspective de démocratie participative.

Le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM) a donc proposé la structuration d'un dispositif dédié spécifiquement à l'innovation civique et réglementaire. Pour ce faire, il a constitué un comité de travail constitué d'actrices et acteurs montréalais détenant une expertise en gouvernance municipale et en innovation réunissant le Cité-ID Living lab de l'École nationale d'administration publique (ENAP), Nord Ouvert, la Fondation McConnell, Dark Matter Labs, le laboratoire Ville prospective de l'Université de Montréal et la Maison de l'innovation sociale (MIS).

A l'issue de ces travaux, la coordination de la mise sur pied et de la pérennisation du LICER a été confiée à la MIS avec le soutien des partenaires du comité de travail et de Montréal en commun. La théorie du changement de la MIS identifie les cadres réglementaires comme étant des potentiels bloquants à l'émergence et l'implantation d'innovations sociales, ce qui explique l'intérêt de la MIS pour la coordination du LICER.

<sup>01</sup> Infrastructure Canada. (2020). Défi des villes intelligentes. <https://www.infrastructure.gc.ca/cities-villes/index-fra.html>



## LES APPRENTISSAGES DU LICER SELON TROIS PERSPECTIVES

Au fil des premières étapes de son évolution, le LICER a partagé les connaissances et apprentissages réalisés au sein de diverses publications :

→ [Cahier des apprentissages 2020](#)

→ [Cahier des apprentissages 2021](#)

Un premier cycle d'expérimentation du LICER s'achevant à la fin de l'année 2022 était une autre occasion de valoriser et de transférer les apprentissages réalisés au cours des deux dernières années, notamment en explicitant la formule d'intervention du LICER et en clarifiant ses fonctions spécifiques, mises au service des organismes porteurs de projets et des actrices et acteurs de l'administration publique.

Un premier livret intitulé **Faire appel au LICER** propose donc de répondre à celles et ceux intéressés à connaître le champ de travail du LICER et ce qu'il peut apporter à un projet d'innovation aux prises avec une problématique réglementaire.

Un second livret intitulé **S'inspirer du LICER** se concentre sur le déploiement de cette démarche de recherche et développement sous forme d'un cahier des apprentissages. Il intéressera des praticiennes et praticiens en innovation sociale comme d'autres villes qui souhaiteraient s'inspirer de cette méthodologie de laboratoire vivant, de la conception à l'évaluation, en passant par l'évolution de la gouvernance du projet et l'ensemble des apprentissages qui ont guidé les travaux du LICER au fur et mesure de son déploiement.

Enfin, l'innovation réglementaire a été identifiée par la MIS comme un des leviers transversaux à l'innovation sociale. Celle-ci déploie plusieurs projets à l'échelle urbaine et rurale sur cette question. Les connaissances générées par le LICER contribuent à nourrir cette réflexion et sont partagées dans un dernier livret plus prospectif sur la question de l'innovation réglementaire intitulé **Au-delà du LICER**.

LIVRET I

# Faire appel au LICER

## LIVRET I

## L'INTENTION DU LIVRET

**Ce guide s'adresse :**

→ à l'écosystème d'innovation de Montréal en commun et aux organismes porteurs de projets d'innovation dans les secteurs liés à la transition socio-écologique intéressés par les démarches d'expérimentation dans un contexte d'adaptation et d'évolution réglementaire

→ aux actrices et acteurs institutionnels intéressés par les démarches d'expérimentation dans un contexte d'adaptation et d'évolution réglementaire

Les lectrices et les lecteurs œuvrant en innovation sociale et en contexte réglementaire comprendront mieux les défis que le LICER souhaite relever dans ce champ de pratique, la façon dont il fonctionne et comment celui-ci peut les aider à atteindre l'impact souhaité.

PRÉSENTATION DU LICER  
P.10

À QUI ET COMMENT  
L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE  
PEUT-ELLE ÊTRE UTILE ?  
P.16

COMMENT SE DÉROULE UN PARCOURS  
D'EXPÉRIMENTATION AVEC LE LICER ?  
P.24

ILLUSTRATION D'UN PARCOURS  
D'EXPÉRIMENTATION EN  
AGRICULTURE URBAINE  
P.36

CONCLUSION  
P.48



# PRÉSENTATION DU LICER

Toute réglementation s'inscrit dans un contexte historique et culturel donné. La révolution industrielle et scientifique qui a façonné notre société québécoise actuelle a permis la création d'avancées sociales et technologiques impressionnantes dont nous pouvons jouir collectivement aujourd'hui grâce à un encadrement légal et réglementaire qui les a balisées. Il est cependant indéniable que nous faisons face aussi à un enchevêtrement de tensions et de crises sociales, écologiques et économiques sans précédent historique qui appellent les leadeurs et leaders publics, privés, communautaires et citoyens à imaginer des solutions inédites, hors du champ réglementaire actuel. Le LICER est une plateforme mise à leur service pour leur permettre d'être les acteurs et actrices de nouvelles façons de faire, d'innovations et de nouvelles normes et contrats sociaux répondant aux défis complexes actuels.

## La problématique au coeur du LICER

En décembre 2020, la Ville de Montréal annonçait sa posture envisagée pour les 10 prochaines années dans son plan stratégique 2030. Cette vision d'avenir de la métropole propose une démarche articulée autour de 4 orientations intimement liées : Accélérer la transition écologique; Renforcer la solidarité, l'équité et l'inclusion; Amplifier la démocratie et la participation; Stimuler l'innovation et la créativité.

Ces orientations de transition socio-écologique appellent à faire et vivre la ville radicalement différemment des habitudes qui prévalaient jusqu'ici. Les initiatives d'innovation qui émergent du terrain et qui s'inscrivent dans cette lignée se retrouvent donc souvent confrontées à des défis d'implantation liés à la réglementation existante. De son côté, l'administration publique, en tant qu'instance responsable de formuler et d'appliquer la réglementation, est également confrontée à des défis de mise en œuvre des changements souhaités.

Le LICER s'intéresse à la relation entre la réglementation en vigueur et l'innovation, dans les secteurs liés à la transition socio-écologique. De manière générale, la réglementation implique les règles explicites et formelles qui contraignent les comportements et organisent les interactions.

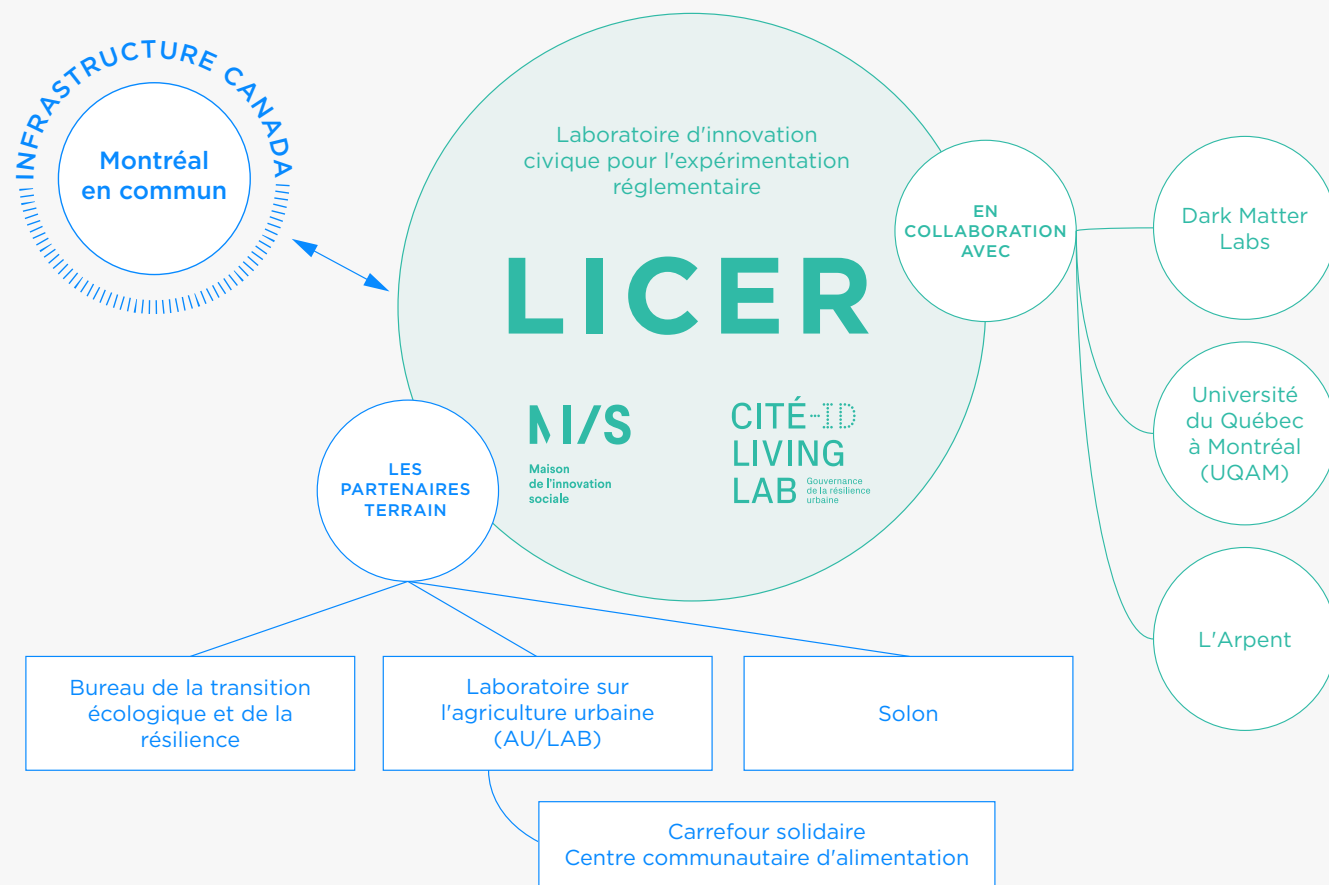
L'innovation quant à elle, et plus particulièrement l'innovation sociale, est une « nouvelle idée, approche ou intervention [...] qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini<sup>01</sup> ». C'est une solution qui a « trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité [...]. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant<sup>02</sup> ». L'innovation vient « repousser les frontières de la réglementation existante et ainsi avoir des répercussions importantes, mais inconnues<sup>03</sup> [...] ». L'innovation et la réglementation ont donc tendance à s'opposer.

L'innovation réglementaire cherche à mettre de l'avant de nouvelles pratiques réglementaires qui permettent de mieux accueillir et soutenir l'innovation. L'innovation réglementaire comprend autant des innovations de contenu que de processus. Il ne s'agit pas de déréglementer, mais de réglementer autrement.

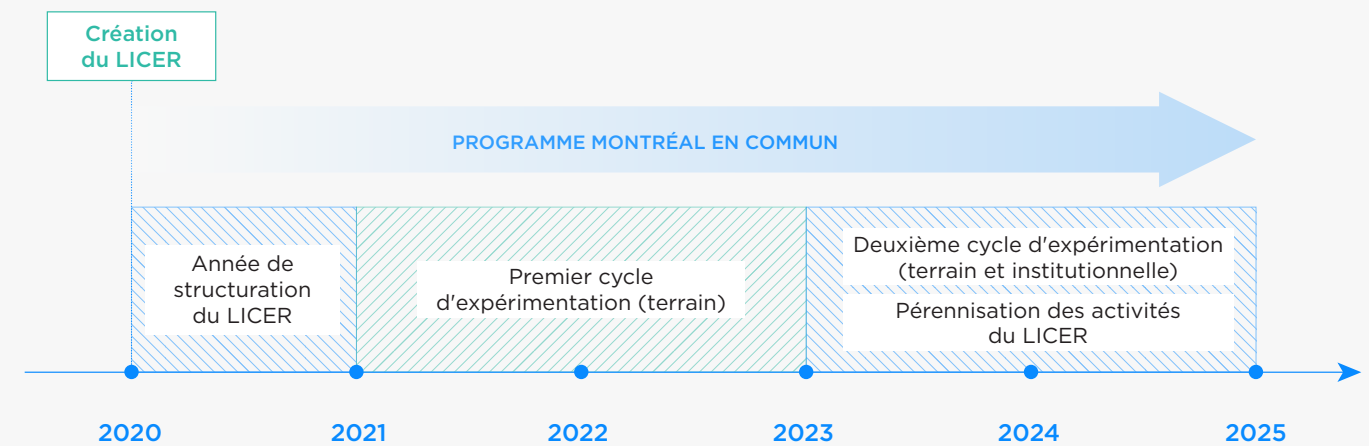
01 Définition proposée par le Réseau Québécois en innovation sociale inspirée par celles de Camil Bouchard, du Centre de recherche sur les innovations sociales, du Stanford Center for Social Innovation et de The Young Foundation.

02 Ibid.

03 Ibid.



[FIG.1 Organigramme des partenaires historiques et actuels]



[FIG.2 Ligne du temps]

## Les collaborations et les partenaires du LICER

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

Le LICER est aujourd'hui coordonné par la MIS en collaboration avec son partenaire de recherche le Cité-ID LivingLab. Il s'inscrit dans la communauté d'innovation Montréal en commun, créée et portée par la Ville de Montréal et collabore avec ses partenaires, dont le Bureau de la transition écologique et de la résilience, Solon, le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) et, par prolongement en raison de sa collaboration privilégiée avec AU/LAB, le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation.

## Le développement du LICER

Depuis la création du LICER, l'équipe a mené différentes activités de recherche afin d'approfondir sa compréhension des enjeux de déploiement vécus par les organismes porteurs de projets d'innovation dans les secteurs liés à la transition, ainsi que par les actrices et acteurs de l'administration municipale chargés de formuler et d'appliquer la réglementation municipale. En réponse aux besoins identifiés, l'équipe du LICER a développé une approche d'expérimentation qu'elle a ensuite mise à l'essai dans le cadre de collaborations étroites développées avec des organismes partenaires de la communauté d'innovation de Montréal en commun.

L'équipe du LICER a également renforcé le volet évaluatif de la démarche, et mis en place un cadre d'évaluation assez flexible pour accompagner l'évolution du laboratoire (évaluation évolutive ou développementale) qui se penche aussi sur la mesure de performance des actions entreprises.

Les activités réalisées par le LICER depuis sa création sont synthétisées dans le tableau suivant :

Année de structuration du LICER 2020	Premier cycle d'expérimentation du LICER	
	2021	2022
<p><b>Identification des besoins et des problématiques auxquels le LICER vise à répondre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Étude de l'écosystème d'innovation de Montréal en commun</li> <li>④ Démarche d'écoute des organismes porteurs de projets d'innovation de Montréal en commun</li> <li>④ Cartographie de l'écosystème réglementaire municipal</li> </ul> <p><b>Transfert des apprentissages réalisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Publication du Cahier des apprentissages 2020.</li> </ul>	<p><b>Approfondissement de la compréhension de la problématique au coeur des activités du LICER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Analyse comparative de projets d'innovation réglementaire (Canada, Royaume-Uni, France, Taiwan, États-Unis, Finlande)</li> <li>④ Étude des facteurs bloquant et facilitant le déploiement d'initiatives innovantes dans les secteurs liés à la transition (Rosemont-La Petite Patrie, Ahuntsic-Cartierville)</li> <li>④ Recension des écrits sur les politiques et cadres réglementaires en lien avec la transition socio-écologique à l'échelle municipale et provinciale</li> </ul> <p><b>Développement de l'approche d'expérimentation du LICER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Établissement de collaborations avec des organismes porteurs de projet d'innovation opérant dans des contextes réglementaires contraignants (Solon et AU/LAB).</li> <li>④ Adaptation de cadres méthodologiques existants aux problématiques identifiées et besoins d'accompagnement des organismes porteurs</li> </ul> <p><b>Transfert des apprentissages réalisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Publication du Cahier des apprentissages 2021.</li> </ul>	<p><b>Mise en application de l'approche d'expérimentation du LICER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Accompagnement du projet Serres de rue mené par le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) dans le quartier Centre-Sud de Montréal : un projet visant à tester l'intégration des pratiques d'agriculture urbaine sur l'espace public en contexte estival et hivernal.</li> <li>④ Mobilisation des citoyennes et citoyens du Centre-Sud sur la question de la transformation des milieux de vie par les pratiques d'agriculture urbaine et sur l'évolution des cadres réglementaires en soutien à celles-ci</li> </ul> <p><b>Élaboration du cadre de suivi et d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Choix des méthodes et création des outils d'évaluation</li> <li>④ Mise en place d'un cadre de documentation et d'apprentissage</li> <li>④ Évaluation de l'intervention du LICER sur la fin de l'année 2022</li> </ul> <p><b>Production et réinjection de connaissances en continu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Étude des facteurs bloquant et facilitant au déploiement d'initiatives innovantes en mobilité et alimentation (Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension)</li> </ul> <p><b>Transfert des apprentissages réalisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ Événement de partage des apprentissages du LICER tenu le 8 décembre 2022.</li> </ul>





# À QUI ET COMMENT L'EXPÉRIMENTATION RÉGLEMENTAIRE PEUT- ELLE ÊTRE UTILE?

L'expérimentation réglementaire est une approche adaptative à la réglementation qui soutient l'innovation. Elle peut être définie comme l'élimination temporaire des barrières réglementaires pour informer de futures réglementations, que ce soient des révisions réglementaires ou de nouvelles réglementations<sup>04</sup>. Le LICER sera donc utile autant aux porteurs et porteuses de projets innovants dans les secteurs liés à la transition socio-écologique qu'aux acteurs et actrices œuvrant dans l'administration municipale.

## Le LICER et l'expérimentation

Le LICER s'intéresse à solutionner les points de tension entre réglementation et innovation socio-écologique. Il propose pour cela une approche d'expérimentation permettant d'atténuer les risques liés aux projets et d'accompagner le changement de pratique réglementaire. L'expérimentation est une façon d'ouvrir une voie intermédiaire entre le statu quo (maintien et application de la réglementation en place) et le changement (par exemple, une nouvelle permissibilité sur des usages jusque-là proscrits). La gestion de risque est une dimension clé de l'expérimentation puisqu'elle invite à tester un changement de pratique à petite échelle, en conditions réelles, mais de façon contrôlée en impliquant différentes parties prenantes. En réponse à une problématique de départ, l'expérimentation permet ainsi de générer des données probantes et des apprentissages qui viennent guider la prise de décision dans un contexte réglementaire. Dans le cadre du LICER, les données issues de l'expérimentation visent à informer l'ensemble des parties prenantes sur l'encadrement approprié ainsi que sur la mise à l'échelle des pratiques. Les apprentissages générés peuvent également être transférés d'un arrondissement à l'autre, permettant d'accroître l'impact des solutions expérimentées.

L'approche d'expérimentation du LICER soutient donc le déploiement d'une innovation en offrant une voie alternative aux projets qui ne cadrent pas dans la réglementation existante et en favorisant la génération de connaissances sur l'encadrement de nouvelles pratiques. Ce faisant, elle s'appuie sur l'implication d'une diversité de parties prenantes pour formuler des cadres réglementaires pertinents dans le contexte de la transition socio-écologique.

04 Manrique Rueda, G., Baril, G., & Seguin, P. (2021). Leviers et blocages aux changements réglementaires nécessaires à la transition écologique selon la perspective d'administrateurs publics à l'échelle des arrondissements de la Ville de Montréal : les exemples de Rosemont-La Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville. Rapport de recherche du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) et du Cité-ID LivingLab.

## Le LICER et les porteurs et porteuses de projets innovants dans les secteurs liés à la transition socio-écologique

Ces porteurs et porteuses de projets peuvent rencontrer un certain nombre de freins réglementaires dans le déploiement de leurs projets comme par exemple :

### LA RIGIDITÉ DE LA RÉGLEMENTATION

La rigidité de la réglementation est un obstacle majeur à l'adaptation des milieux de vie dans le contexte de la transition socio-écologique. À titre d'exemple, la littérature scientifique identifie les codes de zonage comme étant une des principales barrières à l'intégration des pratiques novatrices<sup>05</sup>. Chaque municipalité introduit dans sa réglementation les usages autorisés, conditionnels, ou interdits selon la zone. Ce découpage se traduit bien souvent par des difficultés d'intégration de nouvelles pratiques hors cadre revendiquées par des porteurs et porteuses de projets.

### LA COMPLEXITÉ DE LA RÉGLEMENTATION

L'interprétation de la réglementation exige des compétences spécifiques, ce qui diminue la capacité des actrices et acteurs non experts à adéquatement interagir avec ces cadres. Par ailleurs, les projets d'innovation se situent bien souvent à l'intersection de plusieurs cadres en vigueur, ce qui crée un flou quant à la permissibilité de certaines pratiques et augmente la complexité d'interprétation de la réglementation.

### LA COMPLEXITÉ DE L'APPAREIL MUNICIPAL

La complexité de l'appareil municipal se traduit en un effort majeur en temps et ressources investis par les porteurs et porteuses de projets qui doivent apprendre à naviguer ces instances et processus. La gouvernance multi-niveau, c'est-à-dire le fait que plusieurs instances et services publics agissent sur de mêmes territoires, accentue cette complexité.

[Pour ces personnes porteuses de projets innovants, l'expérimentation permet de tester les projets d'innovation à petite échelle dans le but d'informer leur pérennisation à travers un encadrement réglementaire pertinent.](#)

## Le LICER et l'administration publique

Le LICER s'adresse également aux administrations publiques chargées de mettre en œuvre des orientations liées à la transition socio-écologique et/ou de formuler et d'appliquer la réglementation dans les secteurs liés à celle-ci. Celles-ci veulent expérimenter de nouvelles façons de faire en ce qui concerne la formulation et l'application de la réglementation dans les secteurs liés à la transition et souhaitent dépasser un certain nombre de barrières auxquelles elles sont confrontées :

### L'ÉQUILIBRE ENTRE LE SOUTIEN À L'INNOVATION ET LA PROTECTION DU PUBLIC

Le rôle de l'administration publique est de s'assurer de la santé et sécurité des citoyennes et citoyens ainsi que de la qualité des milieux de vie. Ce rôle invite à la prudence face à des projets d'innovations pour lesquels les impacts et l'acceptation collective sont encore méconnus. Ainsi, bien que les administrations publiques cherchent à soutenir et à stimuler l'innovation, elles cherchent également à contrôler et limiter les impacts négatifs non prévus ainsi que les revers d'adoption de ces innovations par les citoyennes et citoyens. Trouver le juste équilibre entre soutenir une transformation collective nécessaire et gérer les risques pour le bien-être de toutes et tous est une lourde responsabilité pour l'administration publique et le besoin de pouvoir tester et évaluer l'intégration de nouvelles pratiques est exprimé.

### LE MANQUE DE CONNAISSANCES SUR LES PRATIQUES INNOVANTES

Lorsque de nouvelles pratiques émergent et se popularisent, les actrices et acteurs chargés de la réglementation n'ont pas toujours un niveau assez élevé de connaissances sur la nature de ces pratiques pour rédiger des encadrements adéquats.

### LA RIGIDITÉ DES PROCESSUS

À l'heure actuelle, il n'existe pas de mécanismes formels permettant de tester un nouveau règlement sur une courte période et sur un territoire circonscrit. La réglementation, une fois adoptée, s'applique unilatéralement et est difficilement modifiable. Dans un contexte où les administrations publiques sont amenées à développer des outils réglementaires en soutien à la transition, l'impossibilité de tester ces nouveaux outils est un enjeu.

Par ailleurs, effectuer un amendement réglementaire est une tâche qui nécessite du temps, des ressources humaines ainsi qu'un soutien de la part des élus et élues, en plus de passer par tout un processus d'approbation et, dans certains cas, un processus de consultation publique.

[Pour ces acteurs et actrices de l'administration publique, l'expérimentation permet de tester de nouveaux processus et modalités réglementaires dans le but de les institutionnaliser.](#)

05 Manrique Rueda, G., Baril, G., & Seguin, P. (2021). Leviers et blocages aux changements réglementaires nécessaires à la transition écologique selon la perspective d'administrateurs publics à l'échelle des arrondissements de la Ville de Montréal : les exemples de Rosemont-La Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville. Rapport de recherche du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) et du Cité-ID LivingLab.

## Les objectifs du LICER

La compréhension des problématiques vécues par les porteuses et porteurs de projets et par l'administration publique a permis à l'équipe d'identifier des leviers pouvant orienter son intervention. Parmi ceux-ci :

- **Accompagner le changement et atténuer les risques perçus liés aux projets d'innovation dans les secteurs liés à la transition**
- **Faire évoluer les pratiques et cadres réglementaires en lien avec les valeurs sociales émergentes autour de la transition**

Afin d'activer ces leviers de transformation, le LICER a pris le parti de bâtir son intervention de sorte à :

- Accélérer la transformation réglementaire et la construction progressive de connaissances générées par des expérimentations territoriales
- Favoriser l'engagement d'une multiplicité de parties prenantes dans les processus de création, de modification et d'évaluation des règlements
- Induire une transformation en profondeur des modes d'organisation de l'appareil municipal et des normes/croyances autour de la réglementation en phase avec la transition socio-écologique
- Soutenir l'émergence et la pérennisation d'espaces de dialogue, de délibération et de prise de décision collective autour de la réglementation

Plus concrètement, l'intervention du LICER vise ainsi à faciliter à l'échelle des territoires et des communautés, le déploiement de projets innovants dans les secteurs liés à la transition socio-écologique qui se butent à des obstacles réglementaires. Il soutient parallèlement le développement de nouvelles pratiques institutionnelles et processus réglementaires de manière conjointe avec l'administration publique, les organismes et les citoyennes et citoyens.

## Les domaines d'impact du LICER

Par ailleurs, étant ancré dans la réalité des partenaires de Montréal en commun et du territoire montréalais, le LICER a développé un savoir-faire particulier dans certains secteurs liés à la transition socio-écologique. Les collaborations développées au cours des dernières années ont permis d'informer plus particulièrement la compréhension des enjeux vécus dans les sphères d'activités ci-après.



### L'ALIMENTATION LOCALE

Différentes initiatives innovantes sur le territoire de Montréal visent à améliorer l'accès à des aliments sains et locaux pour la population montréalaise. Elles visent également à mutualiser les ressources locales de production alimentaire à l'échelle des quartiers. Ainsi, ces initiatives proposent des usages alternatifs des espaces publics, au service d'un système alimentaire résilient. Le LICER s'intéresse aux dimensions du cadre réglementaire qui affectent la permissibilité, la pérennisation et la mise à l'échelle de ces pratiques.



### LA MOBILITÉ DURABLE

Plusieurs projets en cours à l'échelle de Montréal présentent une perspective de mobilité qui s'ancre dans la réduction des trajets en auto-solo et dans la consolidation des services de proximité. Ces projets favorisent un rôle accru des citoyennes et citoyens dans la mise en place de projets qui proposent des utilisations alternatives de la voirie et des espaces de stationnement. Le LICER s'intéresse à la mise en place des conditions propices au leadership citoyen dans un contexte de mobilité de quartier.

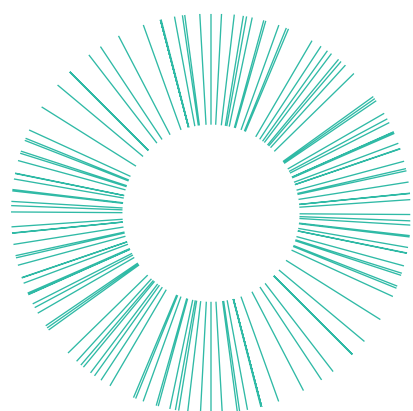


### LA TRANSFORMATION DU CADRE BÂTI

La transformation du cadre bâti est au cœur de plusieurs initiatives relatives à la transition socio-écologique, que ce soit au niveau de la réduction des gaz à effet de serre, de l'intégration de nouvelles technologies ou de la collectivisation des ressources et infrastructures. Le LICER s'intéresse à la mise en place de collaborations diverses en soutien à l'identification et la coconstruction de solutions en soutien à la transformation du cadre bâti.

## Les différents rôles du LICER dans un projet d'innovation

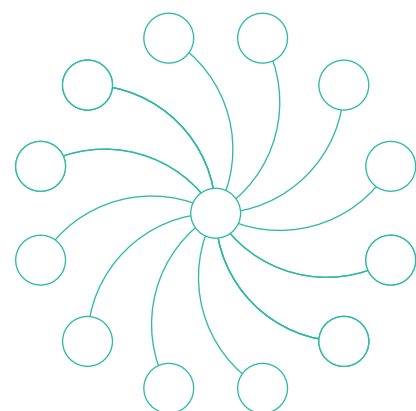
Dans le cadre des interventions axées sur l'expérimentation, le LICER est appelé à jouer plusieurs fonctions.



### L'INTERMÉDIATION

Le LICER joue un rôle d'intermédiation dans le déploiement d'expérimentations réglementaires. Ce rôle implique :

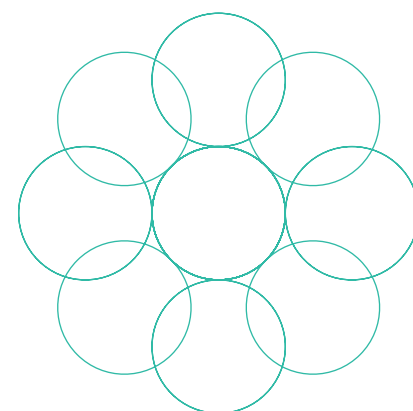
- La mobilisation des parties prenantes et expertises clés nécessaires au déploiement des expérimentations
- La coordination, l'animation et la facilitation du déploiement des expérimentations
- La mise en dialogue des savoirs scientifiques, techniques et expérimentiels tout au long de la démarche



### LA COCONSTRUCTION

Le LICER développe et anime des activités et des démarches de coproduction avec les parties prenantes des projets d'expérimentation. Ces activités et ces démarches visent :

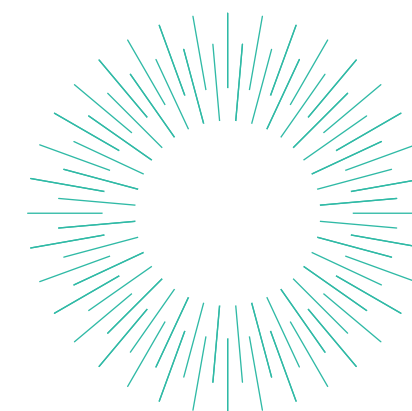
- La problématisation des enjeux réglementaires à la base de projets d'expérimentation
- L'élaboration de prototypes et solutions réglementaires prêtes à être testées
- L'élaboration de cadres d'expérimentation (paramètres, objectifs, indicateurs, etc.)



### LA DOCUMENTATION ET L'ÉVALUATION

Le LICER apporte un soutien à la documentation et à l'évaluation de démarches d'expérimentation en continu. Ce suivi permet de :

- Mieux connaître les facteurs qui impactent la mise en œuvre d'initiatives innovantes dans les secteurs liés à la transition socio-écologique
- Tirer des apprentissages transférables de la démarche, en soutien à la pérennisation, à la mise à l'échelle et à l'institutionnalisation des pratiques testées



### LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Le LICER travaille au renforcement des capacités des parties prenantes en :

- S'assurant à travers diverses activités d'idéation et de partage ciblées de l'appropriation des pratiques, des méthodes, des outils et des extraits de l'expérimentation
- Animant des activités de diffusion et de transfert d'apprentissages issus des expérimentations
- Soutenant le changement de pratiques en organisation et en administration publique municipale

# COMMENT SE DÉROULE UN PARCOURS D'EXPÉRIMENTATION AVEC LE LICER ?

Chaque expérimentation du LICER implique une diversité de parties prenantes (administration publique, société civile, citoyennes et citoyens). Cette association de différentes parties prenantes dans la coproduction d'une expérimentation contribue à sa pertinence ainsi qu'à la transparence et à la crédibilité des processus qui la sous-tendent, pour ultimement identifier des solutions expérimentées dotées d'un impact fort. Les partenaires du LICER s'engagent alors dans un parcours d'activités piloté par le LICER de façon complémentaire et intégrée à leur projet afin de les informer sur la nature des transformations réglementaires et/ou organisationnelles nécessaires à la pérennisation et la mise à l'échelle des nouvelles pratiques et usages testés.

## La mise en place de l'expérimentation

### LA STRUCTURATION D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

À l'amorce d'une démarche d'expérimentation, le LICER procède à l'identification des parties prenantes concernées par le projet et selon le contexte du territoire dans lequel il se déploie. Ces parties prenantes comprennent autant les instances publiques et entités administratives à l'échelle du territoire visé que les communautés qui y résident et y transitent.

Le LICER propose ensuite la mise en place d'une gouvernance partagée de l'expérimentation. Cette architecture se compose de différents regroupements des publics visés selon leur degré d'implication dans l'expérimentation. Elle différencie en trois noyaux celles et ceux qui seront visés par une intervention directe, touchés indirectement, ou par effet de ricochet et de diffusion.

### Le noyau dur

Les parties prenantes concernées par l'expérimentation et impliquées tout au long de la démarche sont considérées comme le noyau dur du projet, c'est-à-dire les organismes porteurs de projets d'innovation dans les secteurs liés à la transition socio-écologique (organismes communautaires, regroupements citoyens) et/ou les actrices et acteurs municipaux des différents services, bureaux et arrondissements concernés.

L'équipe du LICER est en dialogue continu avec le noyau dur, car associé à titre de coproducteur de la démarche.

### Le noyau périphérique

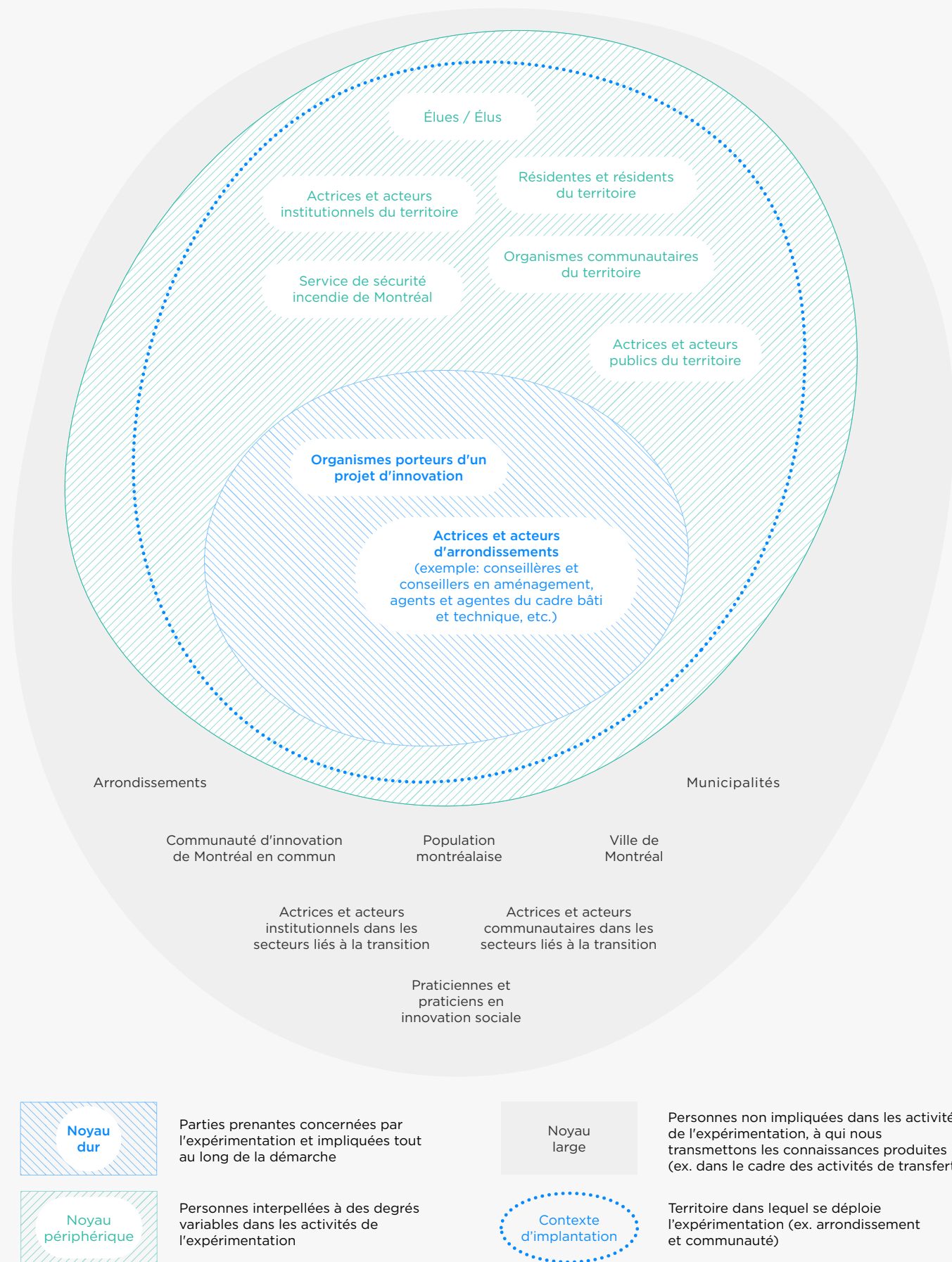
Le noyau périphérique englobe les parties prenantes interpellées à des degrés variables dans les expérimentations au travers d'activités ciblées.

Ces parties prenantes sont mobilisées par le biais d'invitation à des activités et événements ponctuels.

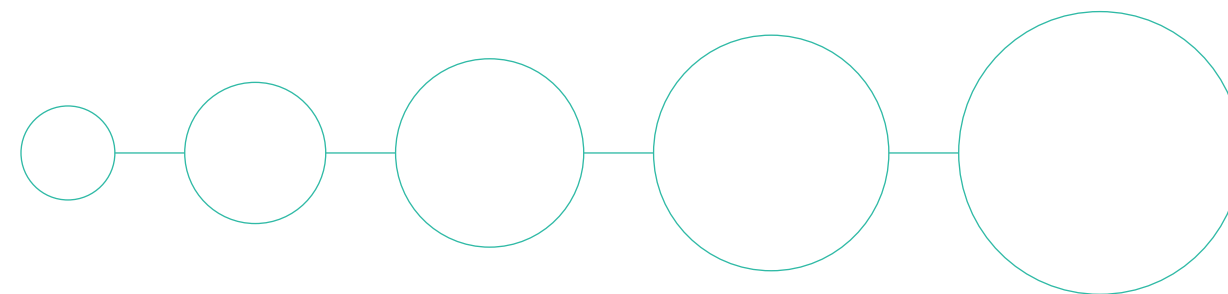
### Le noyau large

Les personnes non impliquées dans les activités de l'expérimentation, mais qui sont susceptibles d'être intéressées et de pouvoir bénéficier des connaissances produites dans le cadre des expérimentations constituent le noyau large.

Ces parties prenantes ont accès aux connaissances produites par le biais des documents produits et diffusés par le LICER, d'événements de transfert des connaissances, de webinaires, de conférences et autres activités auxquelles l'équipe du LICER participe.



[FIG.3 Les publics ciblés par l'intervention du LICER]



## Les grandes étapes d'un projet d'expérimentation

Cette section synthétise les grandes étapes (activités, extraits, effets générés) d'un projet d'expérimentation soutenu par le LICER. Le type d'activités et le séquençage de celles-ci sont modulables en fonction de la nature du projet et des besoins des parties prenantes.

### LA COMPRÉHENSION DE LA PROBLÉMATIQUE

L'étape initiale vise à établir les besoins et les objectifs poursuivis par les actrices et acteurs du noyau dur. Cette étape permet également de circonscrire clairement la problématique qui sera adressée à travers l'expérimentation.

#### Les activités

Pour ce faire, l'équipe du LICER :

- anime des rencontres permettant d'identifier les objectifs poursuivis
- mobilise différentes expertises professionnelles et techniques
- effectue des activités de recherche et d'analyse du contexte réglementaire
- mobilise les parties prenantes afin d'approfondir la compréhension des enjeux et leviers associés au déploiement du projet et au contexte réglementaire

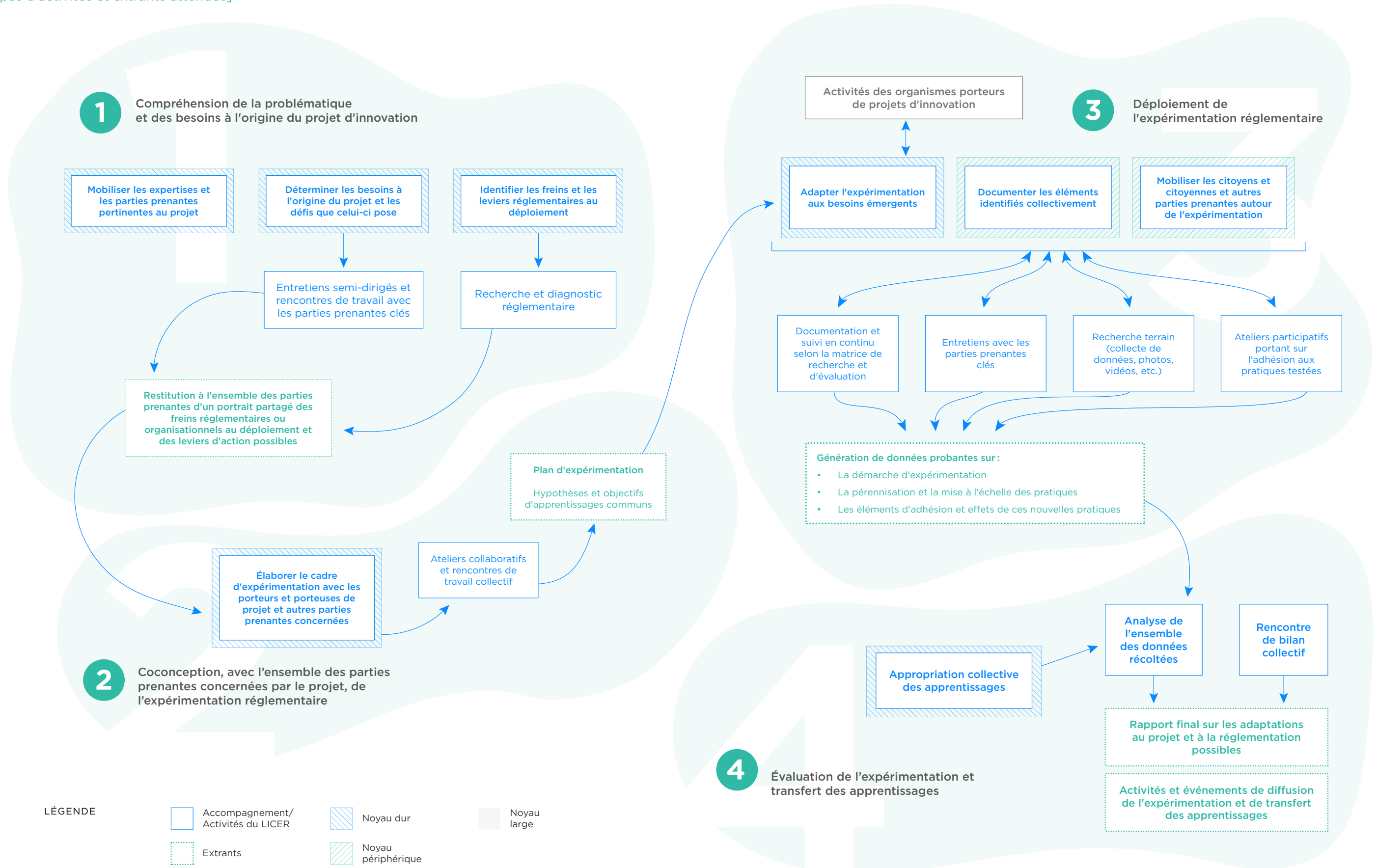
#### Les extraits et effets générés

L'analyse des données récoltées permet à l'équipe du LICER de dresser un premier portrait de la problématique, des blocages au déploiement du projet et des nouvelles pratiques qu'il propose ainsi que des leviers d'intervention potentiels à travers l'expérimentation. Ce portrait de départ est partagé à l'ensemble des parties prenantes du noyau dur.

Dans le cas d'un projet d'innovation porté par un organisme externe à l'administration municipale, il s'agit par exemple d'identifier les facteurs réglementaires qui freinent ou ralentissent le déploiement du projet d'innovation. Dans le cas d'une orientation portée par l'administration publique, il s'agit par exemple d'identifier les freins organisationnels et réglementaires à sa mise en œuvre.

Cette première étape vise à soutenir une compréhension approfondie par les actrices et acteurs du noyau dur de la problématique et des leviers d'action à activer. Elle oriente la suite du parcours d'expérimentation et l'identification des opportunités réglementaires autour desquelles on va concevoir l'expérimentation, et contribue également à établir une vision partagée entre les parties prenantes du noyau dur.

[FIG.4 Types d'activités et extrants attendus]



## LA COCONCEPTION DE L'EXPÉRIMENTATION

Forts des connaissances générées à la première étape, les actrices et acteurs du noyau dur et l'équipe du LICER conçoivent collectivement une expérimentation permettant de tester le projet d'innovation et/ou la mise en œuvre d'orientations visant la transition socio-écologique.

### Les activités

L'équipe du LICER définit et anime une série de rencontres et d'activités visant à engager le noyau dur dans la conception de l'expérimentation. Le noyau périphérique peut également être interpellé. En fonction des besoins, les activités permettent par exemple :

- de coconstruire des prototypes de projet et/ou modalités réglementaires pouvant être testés dans le cadre de l'expérimentation
- d'identifier précisément les objectifs d'apprentissages (ex. les hypothèses que l'on veut tester)
- de développer les paramètres de suivis de l'expérimentation (ex. activités de collecte, indicateurs de suivis, etc.)

### Les extrants et effets générés

L'étape de coconception animée par le LICER culmine en l'élaboration d'une expérimentation réglementaire aux paramètres précis et orientée autour d'hypothèses et objectifs d'apprentissages partagés par l'ensemble des actrices et acteurs du noyau dur. Ceux-ci sont engagés activement dans la démarche, à travers une répartition cohérente des rôles et des responsabilités.

## LE DÉPLOIEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

À cette étape, les actrices et acteurs du noyau dur déploient l'expérimentation réglementaire qui se déroule en complémentarité des activités liées à l'implantation du projet initialement prévue. Selon les paramètres établis à la phase précédente, le LICER coordonne, anime et facilite différentes activités visant :

- la captation et la réinjection de connaissances en continu afin de moduler les activités d'expérimentation en fonction des besoins et contraintes du projet
- la génération de connaissances permettant d'informer la pérennisation et la mise à l'échelle des nouvelles pratiques ou usages induits par le projet au terme de l'expérimentation
- la mobilisation des citoyennes et citoyens et autres parties prenantes afin de documenter et d'évaluer l'adhésion et les effets des nouvelles pratiques ou usages induits par le projet

## Les activités

Ainsi, le LICER soutient l'expérimentation en menant trois types d'activités principales.

### Les activités de suivi de l'expérimentation

Le LICER planifie et déploie des activités de suivi afin de moduler les paramètres de l'expérimentation en temps réel en réponse aux besoins et enjeux non anticipés de la personne porteuse et du projet, afin de s'assurer de la pertinence et du succès de l'expérimentation.

### Les activités visant la génération de connaissances

Forte des hypothèses et objectifs d'apprentissage déterminés à la phase précédente, le LICER planifie et déploie des activités de recherche (sondages, entretiens semi-dirigés, prise de photos et de vidéos, etc.) permettant de générer les connaissances nécessaires à la pérennisation et/ou la mise à l'échelle des pratiques et usages testés.

### Les activités d'engagement de la communauté

Le LICER soutient l'ancrage adéquat de l'expérimentation dans sa communauté. En effet, l'expérimentation en conditions réelles permet d'impliquer différents types d'acteurs et actrices potentiellement réfractaires au changement afin de travailler l'adhésion aux pratiques testées. Ainsi, l'équipe du LICER imagine et anime des activités d'engagement destinées aux acteurs et actrices du noyau périphérique, (citoyennes et citoyens, société civile et actrices et acteurs municipaux, etc.) afin de comprendre les éléments clés d'adoption des nouvelles pratiques et usages testés ainsi que des transformations culturelles induites par l'implantation du projet dans la communauté visée.

### Les extrants et effets générés

Ainsi, les activités déployées par le LICER lors de l'expérimentation génèrent un ensemble de données probantes qui informeront l'étape finale d'évaluation.



## L'ÉVALUATION ET LE TRANSFERT

L'évaluation de l'expérimentation avec le noyau dur permet d'analyser ensemble les données générées à partir des hypothèses établies au départ du projet. À cette étape, le LICER joue un rôle de soutien à l'appropriation des pratiques, des méthodes, des outils et des extraits de l'expérimentation et aux changements organisationnels au sein des milieux accompagnés, que ce soit les porteuses et porteurs de projet ou l'administration publique municipale.

### Les activités

Le LICER clôture l'expérimentation en menant deux types d'activités principales.

#### Les activités de bilan

Le LICER imagine et anime une série de rencontres permettant au noyau dur de revisiter les hypothèses et les objectifs d'apprentissages à la lumière des données récoltées. Cette étape permet de conclure collectivement la démarche en validant ou en invalidant ces hypothèses et d'orienter les prochaines étapes au sortir de l'expérimentation.

Ainsi, le LICER coordonne la réalisation de rapports finaux à destination des innovatrices et innovateurs et/ou membres de l'administration publique pour témoigner de l'ensemble de la démarche et orienter :

- l'adaptation et l'évolution de la proposition initiale du projet d'innovation en réponse aux éléments d'adoption relevés, pour en maximiser l'impact
- la prise de décision quant à la pérennisation et/ou la mise à l'échelle du projet d'innovation
- la formulation de cadres et processus réglementaires appropriés
- les transformations organisationnelles nécessaires à l'intégration de nouveaux cadres et processus au sein de l'administration publique

#### Les activités de transfert

Sur la base des conclusions et des recommandations émises lors des activités de bilan, le LICER organise et anime différentes activités autour de connaissances transférables avec les actrices et acteurs du noyau périphérique et large. Ces activités permettent de diffuser les connaissances générées à un nombre élargi de personnes non impliquées dans l'expérimentation, dans une perspective de mise à l'échelle et d'institutionnalisation des pratiques testées.

#### Les extraits et effets générés

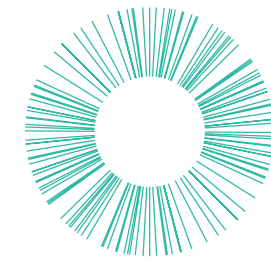
La clôture de l'expérimentation et les apprentissages réalisés informent la nature des transformations réglementaires et/ou organisationnelles nécessaires à la pérennisation et à l'institutionnalisation des pratiques innovantes testées.

Une autre retombée de l'accompagnement du LICER est l'amplification du rayonnement du projet d'innovation grâce au cumul des sphères d'influence des organismes porteurs (noyau dur) et du LICER.

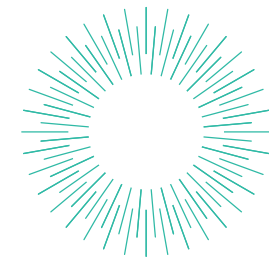
# POUR QUI ?

- L'expérimentation est destinée :**
- aux porteurs et porteuses de projets innovants dans les secteurs liés à la transition qui opèrent dans un cadre réglementaire contraignant
  - à l'administration publique chargée de mettre en oeuvre des orientations liées à la transition et/ou responsable de formuler et d'appliquer la réglementation dans les secteurs liés à la transition

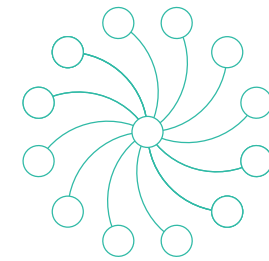
## FONCTIONS DU LICER



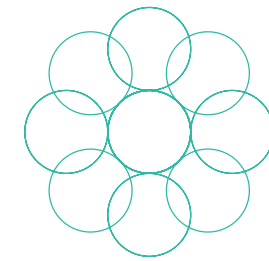
INTERMÉDIATION



RENFORCEMENT DE CAPACITÉS



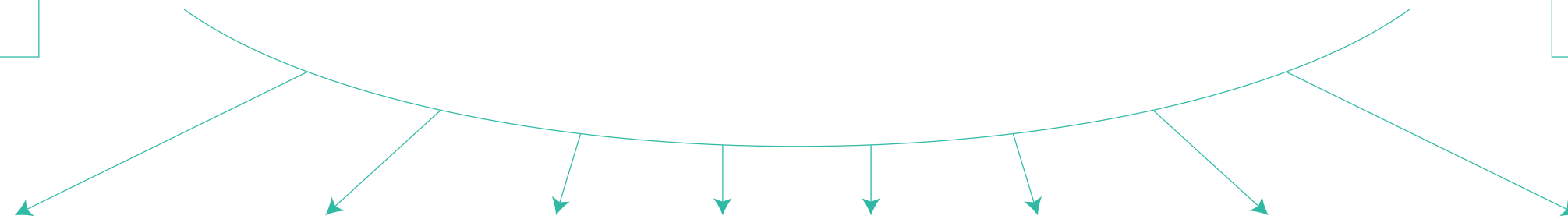
COCONSTRUCTION



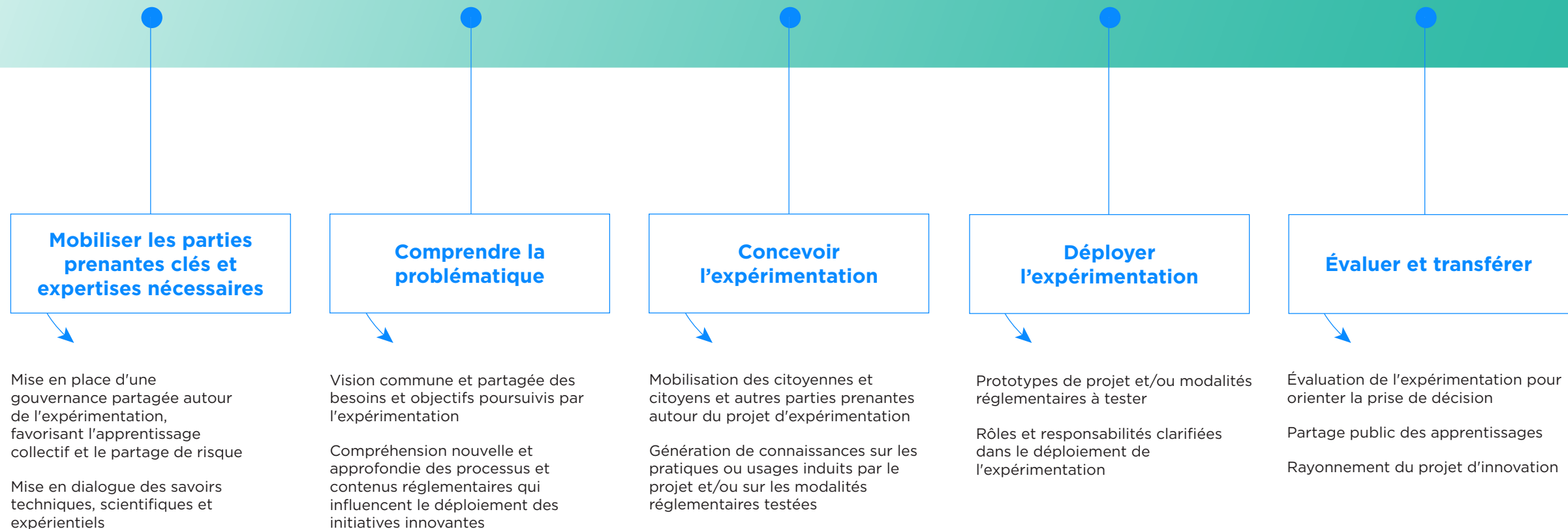
DOCUMENTATION ET ÉVALUATION

# POURQUOI ?

- L'expérimentation permet d'orienter :**
- l'adaptation et l'évolution de la proposition initiale du projet d'innovation en réponse aux éléments d'adoption relevés, pour en maximiser l'impact
  - la prise de décision quant à la pérennisation et/ou la mise à l'échelle du projet d'innovation
  - la formulation de cadres et processus réglementaires appropriés
  - les transformations organisationnelles nécessaires à l'intégration de nouveaux cadres et processus au sein de l'administration publique



# COMMENT ?



[FIG.5 Rôles et impacts de l'intervention du LICER]

# ILLUSTRATION D'UN PARCOURS D'EXPÉRIMENTATION EN AGRICULTURE URBAINE

Le matin du 26 janvier 2022, sur la Promenade des saveurs située sur la rue Dufresne dans le quartier Centre-Sud à Montréal, il fait un froid mordant. Dans la rue, on trouve trois abris de voiture. Il n'y a là rien de bien surprenant en contexte hivernal, hormis le fait que ces abris sont situés en pleine rue et qu'ils ne protègent aucune voiture de la neige. Leur vocation initiale est détournée, puisqu'il s'agit de prototypes de serres hivernales. L'apparente simplicité de ce projet cache pourtant une démarche d'expérimentation qui implique plusieurs parties prenantes. Porté par le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation en partenariat avec AU/LAB, ce projet est aussi au centre des activités du Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER), qui étudie les facteurs réglementaires qui bloquent ou facilitent le déploiement d'initiatives innovantes.

Extrait de l'actualité «[Une conversation à -20°C autour de serres urbaines et de l'expérimentation réglementaire](#)» publiée sur le site web de la MIS

## L'initiation de la collaboration

En 2021, les équipes du LICER et du Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) ont entamé une collaboration autour des défis réglementaires liés au développement de projets innovants en agriculture urbaine. AU/LAB se définit comme un laboratoire de recherche, de formation, d'innovation et d'intervention en agriculture urbaine. L'organisme vivant alors plusieurs enjeux au niveau de la permissibilité des pratiques d'agriculture urbaine en serres que ce soit sur l'espace public ou sur l'espace privé, par exemple en cour avant.

Cette première collaboration a été instrumentale pour le LICER, puisqu'elle a permis une première mise en application d'une intervention axée sur l'expérimentation. Le LICER opère de manière itérative, selon une logique de captation et de réinjection des apprentissages qui permet l'amélioration des processus en continu. Les apprentissages réalisés lors de cette première expérimentation ont directement informé la bonification de la méthodologie et des activités du parcours d'expérimentation présenté à la section précédente.

## Les grandes étapes du parcours

AU/LAB et le LICER ont donc entamé un processus visant à concevoir une expérimentation permettant de tester des pratiques d'agriculture urbaine en serres à l'échelle des quartiers montréalais.

### LA COMPRÉHENSION DE LA PROBLÉMATIQUE

La première étape a permis de faire émerger les enjeux et opportunités autour de l'objectif poursuivi par AU/LAB, c'est-à-dire la démocratisation de la serre urbaine en soutien à une offre alimentaire locale de qualité.

### Les activités de recherche et d'analyse du contexte réglementaire

À l'été 2021, des activités de recherche menées par le LICER ont d'abord servi à mieux comprendre le contexte réglementaire pertinent aux objectifs poursuivis par AU/LAB. Les activités ont compris :

- Une démarche d'écoute auprès de l'équipe d'AU/LAB autour des enjeux réglementaires rencontrés
- Un travail de veille et de revue de la littérature sur les politiques et règlements en vigueur pertinents aux projets d'agriculture urbaine (échelle municipale et provinciale) en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM)
- Une démarche d'entretiens semi-dirigés avec les actrices et acteurs publics à l'échelle d'arrondissements montréalais sur les bloquants et les leviers réglementaires au déploiement de projets d'agriculture urbaine

Les activités de recherche ont permis d'identifier une série de leviers et de bloquants à la pratique agricole en serre en contexte urbain.

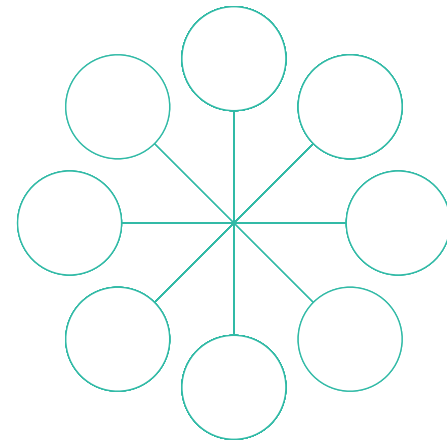
- **La réglementation et les politiques publiques :** l'analyse identifie plusieurs zones de flou dans l'adéquation entre la pratique et le cadre réglementaire en vigueur, notamment dû au fait que celle-ci se situe à l'intersection de plusieurs règlements (usages urbanistiques, règlements de construction, règlements sur l'occupation du domaine public, etc.)
- **Les normes sous-jacentes à la réglementation :** l'analyse révèle que l'agriculture en contexte urbain est freinée par une réglementation basée sur des valeurs et usages hérités du passé, mais que la transformation et l'évolution des pratiques justifient maintenant qu'elles soient revisitées selon des modalités contemporaines.
- **La nouveauté de la pratique :** étant donné la relative nouveauté de la pratique, les administrations publiques chargées de formuler la réglementation manquent d'information quant à la façon la plus pertinente et adéquate d'encadrer celle-ci.
- **L'importance du soutien des citoyennes et citoyens :** les citoyennes et citoyens peuvent indirectement favoriser l'adoption de politiques publiques et l'évolution de la réglementation en faveur de l'agriculture urbaine en exerçant de la pression auprès de l'administration publique pour que des changements soient mis en place. À l'inverse, ils peuvent aussi agir en opposition aux changements proposés. L'adhésion citoyenne est donc cruciale à l'évolution de la réglementation en soutien à la pratique.

## LA COCONCEPTION DE L'EXPÉRIMENTATION

La volonté partagée par le LICER et par AU/LAB à cette étape est de concevoir une expérimentation permettant d'activer les leviers identifiés précédemment, dans le but de soutenir la démocratisation de la pratique d'agriculture en serre en contexte urbain.

Différentes rencontres de réflexion sont organisées et animées par le LICER à la fin de l'été 2021 dans le but de décliner avec AU/LAB des prototypes de serre (ex. serre privée en cour avant, serre collective sur le domaine public, etc.) pouvant être déployés dans l'espace public et privé et ainsi tester les implications réglementaires et les éléments d'adhésion au projet et d'utilisation des serres par la population propre à chaque prototype.

L'étape de conception de l'expérimentation s'est finalement orientée autour d'une opportunité de collaboration émergente entre AU/LAB et le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation.



## L'opportunité du projet Serres de rue

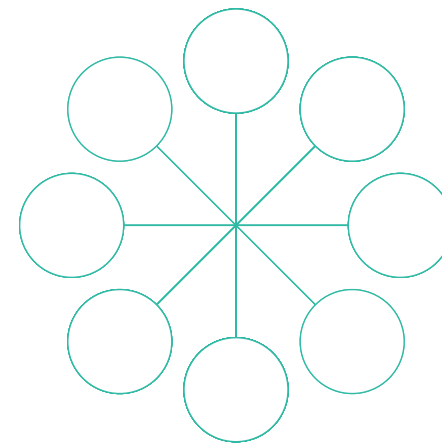
À l'automne 2021, le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation cherchait à pérenniser son projet de Promenade des saveurs, la plus grande rue piétonne comestible du Canada (une rue piétonne sur laquelle on retrouve 115 *smart pots* remplis de plus de 60 espèces de plantes comestibles)<sup>06</sup>.

L'implication d'AU/LAB et la volonté de soutien de l'arrondissement Ville-Marie ont donné naissance au projet Serres de rue, un projet visant l'expérimentation de pratiques d'agriculture urbaine en serre sur l'espace public et en contexte hivernal.

Compte tenu de la dimension réglementaire du projet Serres de rue, le parcours d'expérimentation coordonné et animé par le LICER s'oriente autour de ce projet, dans le but de générer des connaissances favorisant la pérennisation et la répliquabilité du projet.

### Les publics ciblés par l'expérimentation

La gouvernance du projet Serres de rue étant déjà en place, l'équipe du LICER a déployé un cadre de compréhension des parties prenantes existantes et des actrices et acteurs du territoire de manière à mobiliser au mieux des publics touchés par le projet. Dans le cas du projet de Serres de rue, les publics ciblés par l'expérimentation sont donc :



06 Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation. (2023). Découvrez la promenade des saveurs <https://carrefoursolidaire.org/activites/jardins/promenade-des-saveurs/>

## Noyau dur

Les organismes porteurs de l'initiative Serres de rue :

- Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB)
- Le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation

Les actrices et acteurs municipaux de l'arrondissement Ville-Marie qui collaborent au projet Serres de rue :

- La Division des sports, des loisirs et du développement social

## Noyau périphérique

- Les usagères et usagers potentiels et réels des pratiques testées : les citoyennes et citoyens du quartier Centre-Sud et plus largement, de l'arrondissement Ville-Marie
- Les actrices et acteurs de l'arrondissement Ville-Marie interpellés à des degrés divers : conseillers et conseillères en aménagement, agentes et agents techniques, cols bleus, etc.

## Noyau large

- Les organismes oeuvrant en alimentation sur le territoire montréalais et intéressés à déployer des initiatives d'agriculture urbaine en serre
- Les administrations publiques intéressées à soutenir des pratiques d'agriculture urbaine en serre à vocation citoyenne et communautaire sur le territoire

→  
Documentation de l'installation des serres  
par AU/LAB et le Carrefour solidaire Centre  
communautaire d'alimentation - 12 octobre 2021  
(Crédit : Maxime Lapostolle)

### L'identification des paramètres de l'expérimentation

Les paramètres de l'expérimentation ont été identifiés par le noyau dur; l'expérimentation visait l'implantation de trois prototypes de serres, de l'automne 2021 au printemps 2022, sur la rue Dufresne, entre la rue de Rouen et Larivière, dans le quartier Centre-Sud.

Des rencontres de travail avec le noyau dur ont permis d'ajouter des objectifs apprentissages relatifs au contexte réglementaire à ceux préalablement identifiés autour des pratiques agricoles testées :

1. Générer des connaissances nouvelles et améliorées sur la productivité et la performance de la culture en serres solaires passives en milieu urbain
2. Générer des connaissances nouvelles et améliorées sur les leviers et bloquants (réglementaires, culturels, organisationnels) au déploiement d'une initiative d'occupation de l'espace public à des fins de production agricole, dans un contexte hivernal
3. Générer des connaissances nouvelles et améliorées sur le niveau d'adhésion (citoyenne, municipale) aux pratiques testées

L'ensemble des objectifs ont guidé l'élaboration d'un cadre de recherche et de suivi de l'expérimentation par le LICER.

### LE DÉPLOIEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

Les serres sur rue ont été installées sur la rue Dufresne au mois d'octobre 2021. Elles y sont restées jusqu'au printemps 2022, où elles ont alors été transformées pour accommoder les activités estivales de la Promenade des saveurs. Les prototypes de serres ont été mis au contact de la population de manière informelle, mais aussi dans le cadre de multiples activités organisées par les différents acteurs et actrices du noyau dur (visite animée des serres, activités de plantation de semis, corvée et récolte, etc.)

#### Les activités d'engagement du noyau périphérique

Un aspect important de l'apport du LICER dans l'expérimentation est la compréhension des paramètres clés d'adoption des nouvelles pratiques, usages et transformations culturelles induites par l'implantation de serres de rue par les communautés locales. Ces paramètres ont été abordés dans le contexte d'ateliers participatifs réfléchis et animés par le LICER.





Animation de l'atelier participatif - 6 juin 2022  
(Crédit : Maxime Lapostolle)

#### Les ateliers participatifs

Deux ateliers participatifs ont été organisés afin d'impliquer les résidentes et résidents du quartier Centre-Sud dans une réflexion sur la transformation des milieux de vie par les pratiques d'agriculture urbaine et sur l'évolution des cadres réglementaires en soutien à celles-ci.

Les objectifs des ateliers étaient d'amener les personnes participantes à :

- se projeter dans des quartiers transformés par de nouvelles pratiques d'agriculture urbaine
- se prononcer sur l'acceptabilité de ces transformations
- identifier les défis et les bénéfices induits par ces transformations
- identifier des balises d'encadrement de ces transformations

Le LICER a impliqué les actrices et acteurs du noyau dur dans le design des ateliers afin d'identifier les paramètres de l'adhésion citoyenne les plus pertinents et ainsi orienter l'animation des ateliers citoyens, la collecte et l'analyse des données. Le LICER a également fait appel

à des designers afin de produire des outils visuels (illustrations, maquettes) permettant d'aborder les dimensions réglementaires du projet de façon simple et ludique.

Pour chaque atelier, deux activités distinctes ont été développées afin d'amener les personnes participantes à se prononcer sur les bénéfices et défis induits par les transformations des quartiers par des pratiques d'agriculture urbaine. Ces activités ont été conçues pour pouvoir accueillir des personnes avec des niveaux variables de connaissances sur les projets d'agriculture urbaine. Un premier sous-groupe de travail s'est penché sur trois scénarios de quartiers transformés par des pratiques d'agriculture urbaine présentant des caractéristiques particulières. Un deuxième sous-groupe de travail a été chargé d'élaborer une proposition de projet d'agriculture urbaine fictif à partir d'une maquette représentant différents espaces publics (voirie, parc, stationnement), résidentiels et institutionnels (écoles, commerces), différents usages liés à l'agriculture urbaine (serres, bacs, équipement) et différents publics (familles, personnes âgées, personnes en situation de handicap).



Tournage d'une capsule vidéo aux serres  
avec AU/LAB - 26 janvier 2022  
(Crédit : Maxime Lapostolle)

#### Les activités de suivi et de documentation

Au courant du déploiement de l'expérimentation, l'équipe du LICER a également mis en place une série d'activités de recherche et de coproduction de connaissances découlant des objectifs d'apprentissages préalablement identifiés. Ces activités comprennent notamment la réalisation d'une série d'entretiens semi-dirigés avec les publics ciblés de l'expérimentation (actrices et acteurs publics, organismes porteurs du projet) afin de documenter les leviers et bloquants rencontrés avant et pendant le déploiement de l'expérimentation.

La participation du LICER à une série d'activités organisées par le noyau dur a également permis de faire des observations participantes tout au long du déploiement de l'expérimentation.

L'équipe du LICER a réalisé des capsules vidéos à des moments clés du déploiement pour capter les apprentissages issus de l'expérimentation en temps réel.

#### **L'ÉVALUATION ET LE TRANSFERT DANS LE CONTEXTE DE L'EXPÉRIMENTATION**

L'étape d'évaluation a permis un retour sur l'ensemble des données récoltées lors de l'expérimentation. Les données ont notamment informé un processus de corédaction d'un rapport d'expérimentation avec le noyau dur qui revient sur les principaux apprentissages réalisés au cours de la démarche.

#### **Les retombées de l'expérimentation**

Dans le but d'informer la pérennisation et la mise à l'échelle des pratiques testées, l'implication du LICER visait à :

- Générer des connaissances nouvelles et améliorées sur les leviers et bloquants (réglementaires, culturels, organisationnels) au déploiement d'une initiative d'occupation de l'espace public à des fins de production agricole, dans un contexte hivernal
- Générer des connaissances nouvelles et améliorées sur le niveau d'adhésion (citoyenne, municipale) aux pratiques testées





### Des recommandations pour un projet

L'expérimentation Serres de rue a pu renseigner le noyau dur sur différents aspects de faisabilité liés au déploiement du projet, ce qui renforce leur capacité à déployer et soutenir des initiatives dans le futur. Ces apprentissages concernent par exemple :

- **Les freins et leviers réglementaires au déploiement** : différents scénarios réglementaires ont été envisagés pour permettre l'intégration des installations. Ces scénarios présentent des cas de figure intéressants pour des initiatives similaires en alimentation.
- **Des considérations logistiques** : des simulations relatives au déneigement de la rue ont été faites pour la première fois par l'arrondissement dans le cadre de l'expérimentation Serres de rue. Ceci représente un gain majeur en ce qui concerne l'acquisition d'apprentissages transférables à d'autres projets d'occupation de l'espace public en contexte hivernal.
- **L'établissement de collaborations intersectorielles** : l'expérimentation a pu clarifier le type d'acteurs et d'actrices à impliquer dans les phases de conception d'expérimentation afin de s'assurer d'avoir une représentativité de savoirs et d'expertises (techniques, pratiques, expérientiels, etc.) dans le but d'élaborer des solutions globales et adaptées.

### Des éléments de transformation de l'administration publique pour soutenir l'innovation

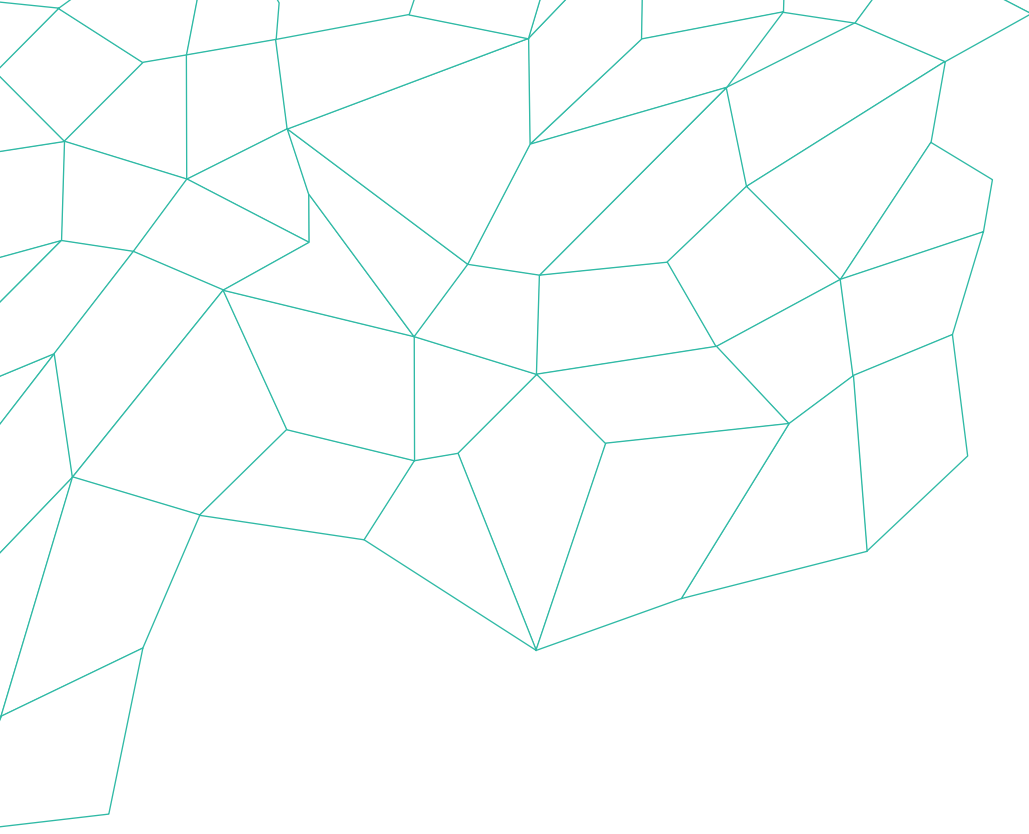
L'expérimentation Serres de rue a également permis de dégager des apprentissages sur des transformations organisationnelles et culturelles à mettre en place au sein des administrations publiques afin de mieux soutenir les projets d'innovations issus du terrain. Ces apprentissages concernent par exemple :

- **Le soutien aux porteuses et porteurs de projets d'innovation dans les secteurs liés à l'expérimentation** : la présence d'une interlocutrice ou interlocuteur dédié au sein de l'arrondissement pour faire le lien entre les différents services et leurs préoccupations est d'une grande aide pour les porteuses et porteurs de projets qui peinent à naviguer efficacement l'administration publique. Les besoins spécifiques identifiés sont le soutien à la navigation des processus internes (identification des actrices et acteurs pertinents à mobiliser et des différentes exigences à remplir et contraintes à considérer lors de la mise en œuvre de projets d'innovation) et le soutien à la communication entre les différents intervenants et intervenantes.
- **Les postures à adopter** : la nature des projets innovants entraîne forcément des enjeux émergents non prévus. Une posture d'acceptation de prise de risque (contrôlée) et l'acceptation du décalage possible avec les rôles et responsabilités habituels des actrices et acteurs publics, poussés à s'engager au-delà de leur sphère de compétence et d'action traditionnelle, permet une réactivité de l'ensemble des parties prenantes qui est nécessaire pour assurer le succès de l'implantation.



Récolte de données à l'événement Plaisir d'hiver  
au parc Walter-Stewart - 12 février 2022  
(Crédit : Maxime Lapostolle)





Événement de transfert du LICER -  
8 décembre 2022  
(Crédit : Maxime Lapostolle)

### Une meilleure adhésion et un engagement accru par l'expérimentation

Finalement, l'expérimentation Serres de rue a aussi permis d'identifier les éléments d'adoption et d'adhésion aux pratiques testées par différents types de parties prenantes (municipale, citoyenne), par exemple l'esthétisme des structures et le caractère collectif intrinsèque au projet.

Ce faisant, l'expérimentation a permis d'engager certains acteurs et actrices initialement réfractaires aux changements et à l'innovation (agents et agentes techniques, citoyennes et citoyens) et a eu une incidence directe sur le niveau d'adhésion aux pratiques testées.

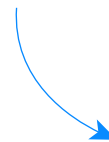
### Les activités de transfert

Le projet Serres de rue a connu un rayonnement au-delà des champs d'action habituels des organismes porteurs, notamment auprès des personnes décisionnelles dans l'appareil public. Ce rayonnement permet de faire connaître les apprentissages issus des expérimentations à un public élargi, contribuant ainsi à faire valoir le projet et les nouvelles pratiques testées.

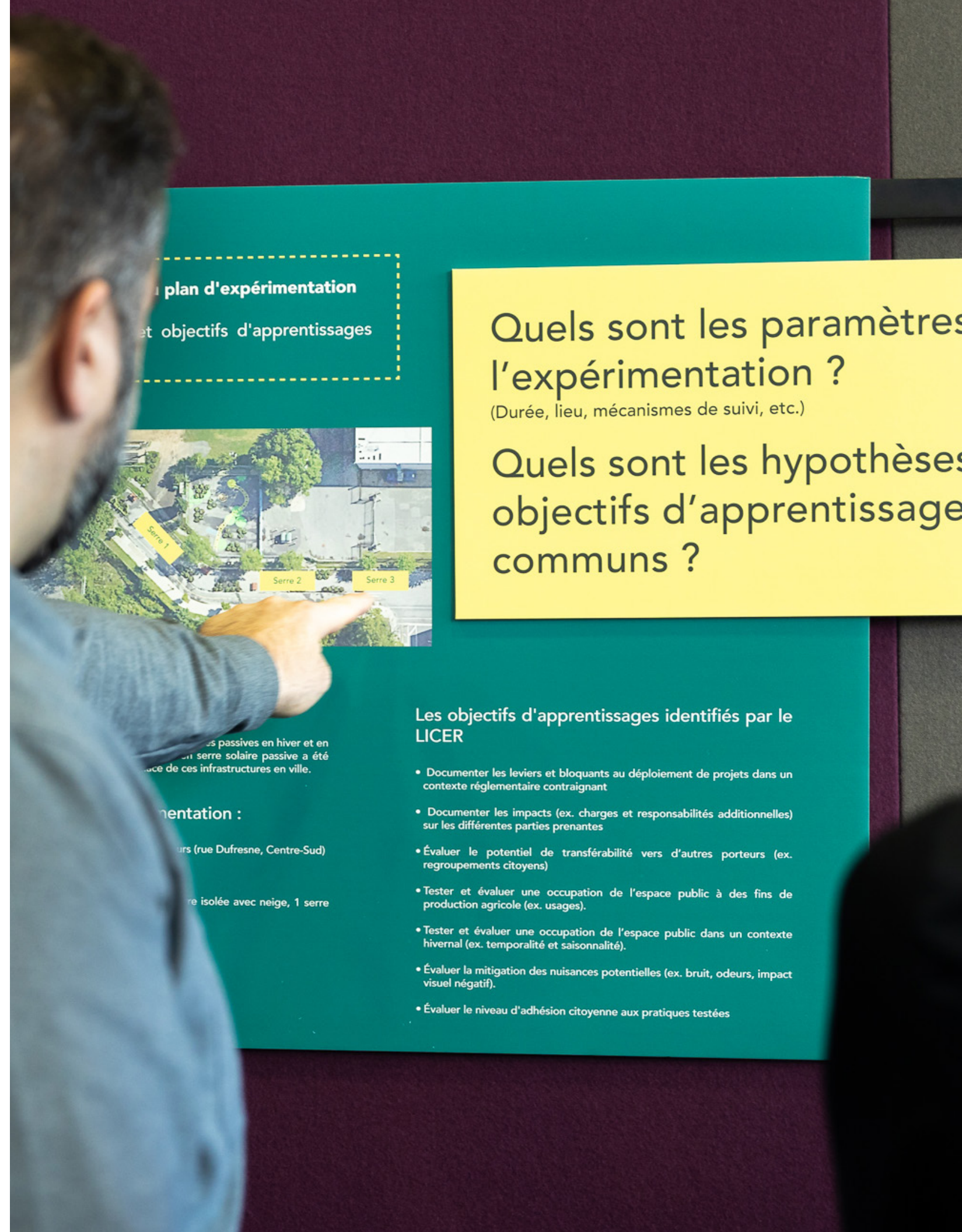
Ainsi, les données et les apprentissages issus de la démarche d'expérimentation ont été valorisés et partagés au noyau périphérique et large de diverses façons :

- Vidéos mettant en lumière les principaux défis de l'implantation rencontrés par le noyau dur
- Webinaire pour les organismes issus de la communauté d'innovation de Montréal et pour les administratrices et administrateurs publics intéressés par la démarche d'expérimentation du LICER

Un événement organisé par le LICER en décembre 2022 portant sur l'expérimentation réglementaire a été l'occasion de présenter la démarche et les résultats de l'expérimentation à un public élargi, aux côtés d'apprentissages plus généraux sur la démarche et la problématique dans son ensemble.



**Visionnez la capsule vidéo « [Le LICER - un dispositif pour accélérer la transition en contexte municipal](#) » au sujet de l'expérimentation du projet Serres de rue.**



Plan d'expérimentation  
et objectifs d'apprentissages



Quels sont les paramètres de l'expérimentation ?

(Durée, lieu, mécanismes de suivi, etc.)

Quels sont les hypothèses et objectifs d'apprentissage communs ?

### Les objectifs d'apprentissages identifiés par le LICER

- Documenter les leviers et bloquants au déploiement de projets dans un contexte réglementaire contraignant
- Documenter les impacts (ex. charges et responsabilités additionnelles) sur les différentes parties prenantes
- Évaluer le potentiel de transférabilité vers d'autres porteurs (ex. regroupements citoyens)
- Tester et évaluer une occupation de l'espace public à des fins de production agricole (ex. usages).
- Tester et évaluer une occupation de l'espace public dans un contexte hivernal (ex. temporalité et saisonnalité).
- Évaluer la mitigation des nuisances potentielles (ex. bruit, odeurs, impact visuel négatif).
- Évaluer le niveau d'adhésion citoyenne aux pratiques testées

# CONCLUSION

## Le deuxième cycle d'expérimentation du LICER

Entre 2021 et 2022, le LICER a pu développer et mettre à l'essai un parcours d'expérimentation permettant de tester et d'évaluer des pratiques innovantes en matière de transition socio-écologique.

En 2023 et 2024, le LICER se penchera sur la façon d'intégrer le parcours d'expérimentation aux pratiques internes de la Ville de Montréal et travaillera à mettre à jour les conditions d'adhésion et d'implantation du dispositif par les actrices et acteurs publics. Lors de ce deuxième cycle d'expérimentation, le LICER accueillera des expérimentations qui lui permettront de prendre en compte de nouvelles perspectives et d'établir de nouvelles collaborations, notamment avec les actrices et acteurs de la Ville. Ainsi, à l'expérimentation déployée sur le terrain s'ajoute l'expérimentation déployée dans un contexte institutionnel.

Le deuxième cycle d'expérimentation sera également l'occasion pour le LICER de consolider ses contributions en fonction des besoins identifiés par les parties prenantes des expérimentations terrains et institutionnelles.

### CHANTIERS EN COURS

Le LICER a, depuis le début de l'année 2023, entamé un chantier sur la gouvernance des différentes composantes du laboratoire. Celui-ci s'accompagnera de deux démarches en parallèle afin d'approfondir, en continu, la vision et la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, ainsi que le dispositif de pérennisation.

La première démarche consiste en un dialogue entre les citoyens et citoyennes, la société civile et le secteur public à la grandeur du territoire montréalais. Le dialogue, en plus de s'arrimer aux initiatives existantes portées par la Ville de Montréal tel que Transition en commun, vise l'enrichissement des réflexions du LICER, la compréhension approfondie des normes sociales émergentes et la création d'un espace de dialogue démocratique autour de la réglementation reflétant mieux les nouvelles normes de vivre-ensemble. La seconde démarche, quant à elle, s'adresse davantage aux actrices et acteurs institutionnels, et s'oriente autour des questions d'institutionnalisation des pratiques d'expérimentation réglementaire.

## Vers une approche réglementaire adaptative qui s'appuie sur l'expérimentation

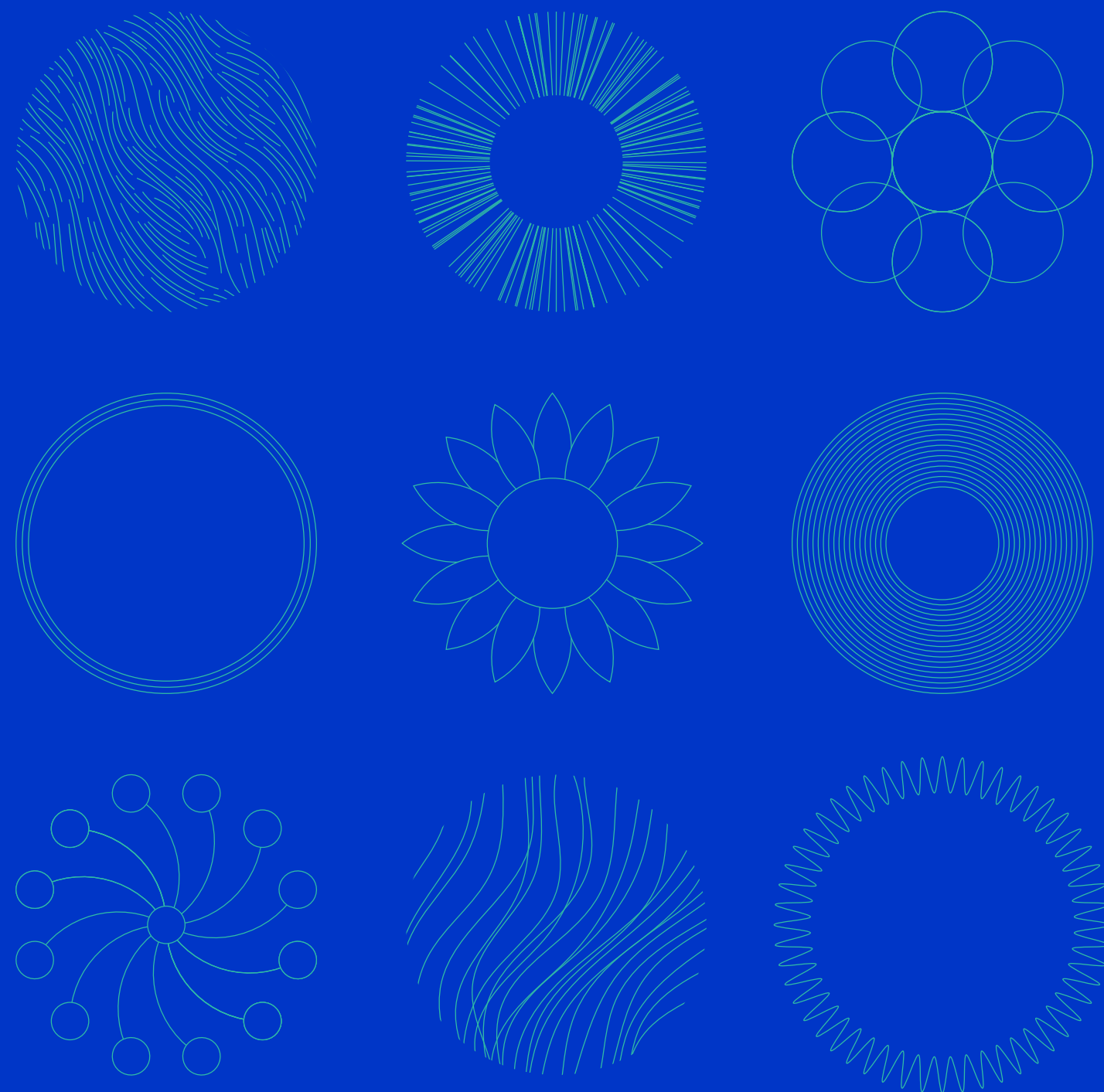
Les recherches réalisées par le LICER démontrent que l'un des principaux freins à l'innovation et à la création de valeur publique dans le contexte de la transition à l'échelle urbaine est l'existence d'une réglementation peu flexible et peu adaptée aux solutions durables et à la transformation des milieux de vie.

Un modèle de révision de la réglementation qui s'appuierait sur l'expérimentation permettrait de favoriser l'avènement d'un système réglementaire plus résilient et adaptatif face aux impératifs qui toucheront nos milieux de vie dans le contexte de la transition socio-écologique.

Au cours des prochaines années, le LICER, en plus de poursuivre le soutien au déploiement d'expérimentations réglementaires, s'intéressera à la pérennisation des acquis du projet et à l'institutionnalisation des meilleures pratiques dans l'administration municipale.

Ainsi, à plus long terme, le LICER vise à :

- Encourager une culture de l'expérimentation au sein de l'institution municipale
- Soutenir la Ville de Montréal et ses arrondissements à l'instauration de nouvelles approches permettant d'adapter le cadre réglementaire municipal afin d'en faire un levier à l'innovation
- Soutenir la transformation des façons de gouverner et de légiférer dans les secteurs liés à la transition socio-écologique
- Développer au cœur du territoire un nouveau contrat social autour de la réglementation, intégrant la complexité et l'évolution des enjeux collectifs liés à une transition socio-écologique



Le LICER fait partie de Montréal en commun, une communauté de projets d'innovation pilotée par la Ville de Montréal dans le cadre du Défi des villes intelligentes, et réalisé grâce au soutien financier du Gouvernement du Canada.



Montréal





Pour en savoir plus :

**[WWW.MIS.QUEBEC](http://WWW.MIS.QUEBEC)**  
**[licer@mis.quebec](mailto:licer@mis.quebec)**