

Montréal
en commun



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

Mener un projet citoyen d'appropriation de l'espace public

Retour d'expérience du projet de saillies citoyennes dans
l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville à Montréal

Version du 14 décembre 2023

UN DOCUMENT PRÉPARÉ PAR

EN COLLABORATION AVEC

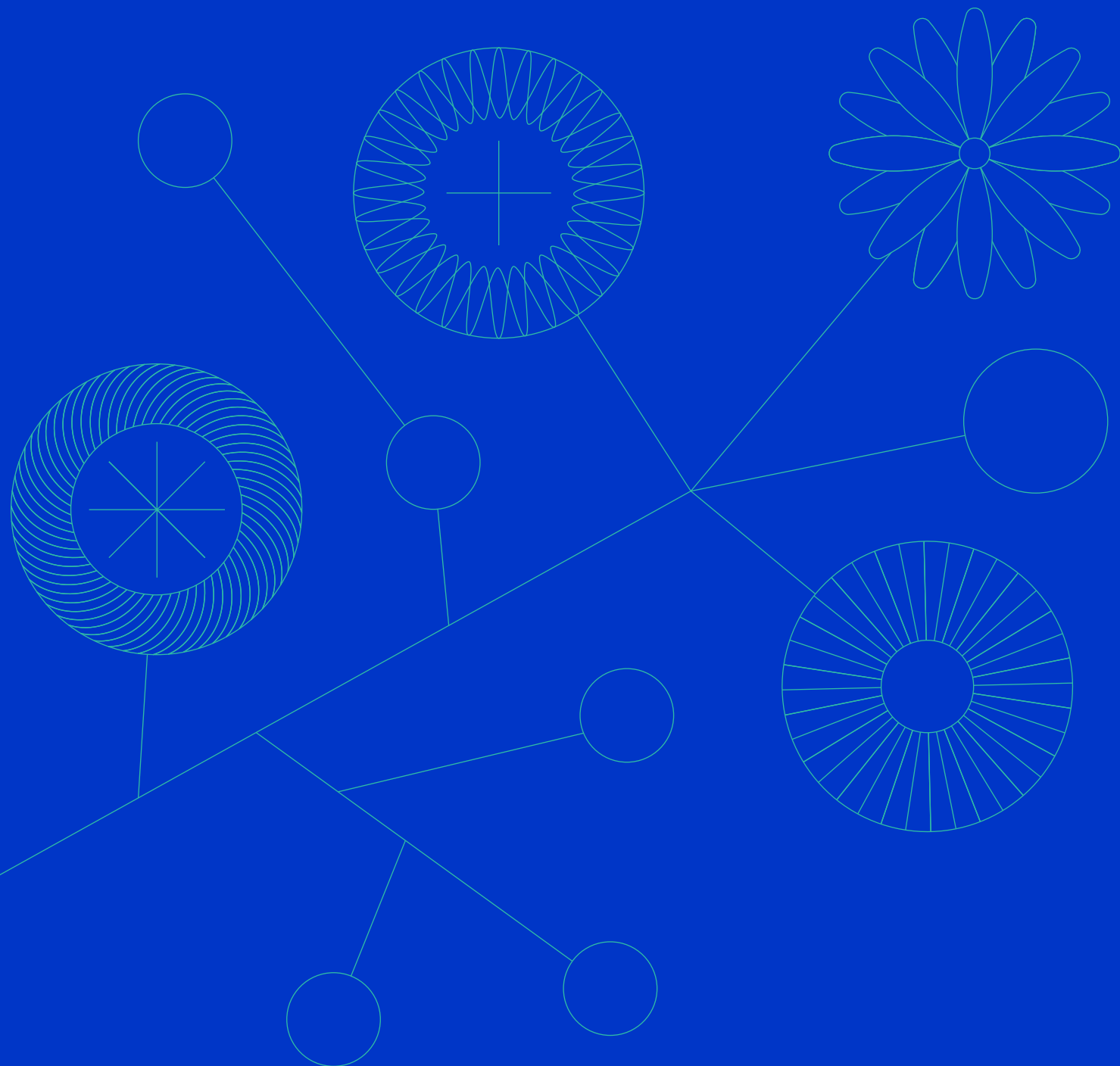
Maison
de l'innovation
sociale

M/S

Arpent



Solon



Ce retour d'expérience trouvera son utilité auprès des porteuses et porteurs de projets innovants en faveur de la transition socio-écologique issus de la société civile et de la population citoyenne, mais également auprès des actrices et acteurs municipaux qui souhaitent s'engager dans la mise en œuvre et le soutien à des projets innovants dans un contexte de participation citoyenne.

4 MISE EN CONTEXTE

- 5** Pourquoi un retour d'expérience sur l'appropriation de l'espace public ?
- 5** À qui s'adresse ce guide ?

6 LE PROJET DE SAILLIES CITOYENNES D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE

- 7** L'origine et la naissance de l'initiative citoyenne
- 7** — La problématique de la mobilité active
- 8** — Les comités citoyens, un moteur d'innovation
- 10** Le déploiement du projet d'expérimentation
- 10** — La gouvernance partagée du projet
- 14** — Le parcours de déploiement du projet
- 16** Retour sur les éléments et moments clés du projet d'expérimentation
- 16** — Une gouvernance partagée et une implication citoyenne
- 22** Les apprentissages de l'expérimentation
- 26** — La planification d'un projet citoyen innovant : un parcours à anticiper



MISE EN CONTEXTE

Pourquoi un retour d'expérience sur l'appropriation de l'espace public ?

Ce retour d'expérience, réalisé par la Maison de l'innovation sociale (MIS) en collaboration avec l'organisme Solon et avec le soutien de la firme d'urbanisme et d'aménagement du territoire L'Arpent, présente le parcours des différents acteurs et actrices impliqués dans un projet initié par un comité citoyen cherchant à s'approprier l'espace public dans leur quartier, à travers **l'aménagement de saillies à 12 intersections de rue sur le territoire de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville à Montréal**. Ce projet de saillies d'Ahuntsic-Cartierville, déployé tout au long de l'année 2023, avait pour objectif de nourrir une réflexion sur la nécessité de transformer les pratiques et processus des différents acteurs et actrices engagés dans des démarches d'innovation citoyennes afin d'accélérer et soutenir la transition socio-écologique. Il avait aussi pour ambition d'encourager la répliquabilité d'initiatives similaires sur le territoire montréalais, notamment dans d'autres arrondissements.

À travers son [Laboratoire d'innovation civique en expérimentation réglementaire \(LICER\)](#), la MIS a mis en place une démarche de documentation et d'évaluation de ce projet d'expérimentation citoyenne. La documentation sur le terrain, des entretiens semi-dirigés avec les parties prenantes clé de l'expérimentation et des rencontres de suivi avec les partenaires aux différentes étapes du projet ont permis de mieux comprendre les enjeux réglementaires et opérationnels rencontrés par les porteurs et porteuses du projet. Le rapport d'évaluation qui en a découlé a nourri un exercice de bilan collectif au cours duquel des pistes d'amélioration ont pu être dégagées par les parties prenantes clés du projet.

Ce travail a notamment permis d'identifier certaines mesures favorisant l'émergence d'initiatives citoyennes innovantes et proposant de revisiter les modalités habituelles de partage de l'espace public et la place de l'automobile. Ce retour d'expérience souhaite donc partager des apprentissages réalisés quant aux paramètres à considérer et aux conditions de succès à mettre en place pour permettre à un projet comme celui des saillies citoyennes d'Ahuntsic-Cartierville de voir le jour dans un contexte de gouvernance partagée entre la population citoyenne, l'appareil municipal et la société civile. Dans une perspective de déduplication et de mise à l'échelle, ce document se concentre plus particulièrement sur l'identification des freins réglementaires et opérationnels auxquels peut faire face une initiative comme celle des saillies.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce retour d'expérience trouvera son utilité auprès des porteuses et porteurs de projets innovants en faveur de la transition socio-écologique mais également auprès des actrices et acteurs municipaux qui souhaitent s'engager dans la mise en œuvre et le soutien de projets innovants multi-parties prenantes touchant au partage et à l'appropriation de l'espace public, à la réduction de la place à l'automobile individuelle (voirie, stationnement, etc.) ou encore à l'amplification de la démocratie et participation citoyenne.



LE PROJET DE SAILLIES CITOYENNES D'AHUNTSIC- CARTIERVILLE

L'origine et la naissance de l'initiative citoyenne

LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILITÉ ACTIVE

Dans l'arrondissement montréalais d'Ahuntsic-Cartierville, la largeur des rues entraîne une hausse de la vitesse des automobilistes. Certaines intersections sont particulièrement dangereuses notamment à cause du stationnement de véhicules à proximité des intersections. En effet, **la grande vitesse des automobilistes et le manque de visibilité font de ces intersections des passages dangereux pour les plus vulnérables sur la route tels que les cyclistes ou piétons**, pouvant créer de graves accidents, parfois mortels.⁰¹

Deux comités citoyens bénévoles de l'arrondissement, [l'Association mobilité active Ahuntsic-Cartierville \(AMAAC\)](#) et le comité [Mobilisation environnement Ahuntsic-Cartierville \(MEAC\)](#), se mobilisent depuis plusieurs années pour encourager la mise en place de mesures de sécurité comme par exemple des ralentisseurs physiques ou la réduction de la limite de vitesse dans des secteurs où la fluidité de la circulation augmente le risque d'accident.

L'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, ayant pris connaissance à quelques répétitions de ces revendications, entre autres, lors de séances de consultation publique, s'est engagé à agir dans le cadre du [Plan local de déplacements de 2019 d'Ahuntsic-Cartierville](#). Il s'est notamment engagé à travailler conjointement avec l'Agence de mobilité durable (AMD) et le Service de police de la Ville de Montréal pour **faire appliquer davantage l'article 386 du code de la sécurité routière**⁰² qui n'est appliqué sur le terrain que sporadiquement.

Ce règlement interdit d'immobiliser un véhicule à moins de cinq mètres d'une intersection. S'il était appliqué correctement, la population piétonne et les automobilistes auraient une meilleure visibilité aux intersections et cela réduirait leur dangerosité. Malgré tout, **on observe sur le terrain un certain laxisme dans l'application de ce règlement**, le Service de police de la Ville de Montréal et l'Agence de mobilité durable ne pénalisant les personnes contrevenantes que de manière ponctuelle en partie dû au fait que la signalisation qui interdit aux automobilistes de se stationner près d'une intersection change d'un arrondissement à l'autre ou est parfois inexistante (marquage au sol, ligne jaune sur le trottoir, parcarte interdiction de stationner, etc.).

Les arrondissements du Plateau Mont-Royal, de Rosemont-La Petite-Patrie et de Verdun ont, depuis, décidé de corriger la situation en effectuant un marquage au sol systématique afin de renforcer l'interdiction. Le conseil d'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville a également décidé de procéder dès 2024 à l'installation de tiges avec panneau d'interdiction de stationnement (signalisation verticale) dans le but de renforcer ledit règlement. Cette mesure a elle seule n'empêche toutefois pas les automobilistes de s'y stationner illégalement, que ce soit pour un arrêt de courte durée (pour effectuer par exemple un achat de proximité) ou de longue durée.

01 [La Presse canadienne \(2023, 1 mai\)](#). «Un piéton grièvement blessé après avoir été happé par un automobiliste». La Presse

02 <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-24.2/20180518#se:386>

LES COMITÉS CITOYENS, UN MOTEUR D'INNOVATION

Depuis 2021, dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, deux comités citoyens, l'AMAAC et le MEAC, regroupent des actrices et acteurs locaux ayant un intérêt à catalyser et déployer un mode de transport actif et durable. **Ces comités sont souvent force de propositions** autour desquelles leurs membres collaborent avec l'arrondissement (membres de l'équipe et personnes élues). Encouragés par l'arrondissement à collaborer suite à la consultation publique, ces deux comités citoyens choisissent de se réunir autour de la conseillère de l'arrondissement, de son attachée politique ainsi que de la conseillère en planification d'Ahuntsic-Cartierville. L'arrondissement propose d'inviter à la table de discussion l'organisme [Solon](#) et de le mandater à titre de porteur de projet et de responsable de la mobilisation citoyenne. Ensemble, ils mettent sur pied un comité de travail appelé comité mixte.

Pour formuler leur proposition, les partenaires réalisent une tempête d'idées faisant émerger plusieurs alternatives de solutions. **L'idée majoritairement retenue par le collectif consiste finalement à déployer des barrières physiques dans la zone des cinq mètres pour empêcher les véhicules de s'y stationner et y améliorer la visibilité des cyclistes et des piétons et piétonnes.** Le concept de «saillie» en particulier, contrairement à la signalisation (verticale ou horizontale), est envisagé comme un moyen de ralentir les mouvements des véhicules aux intersections par un rétrécissement

de la chaussée et l'amorce d'un virage serré, d'empêcher des manœuvres empiétant sur la chaussée, de réduire la distance et le temps de traversée à pied. **La multiplicité des saillies sur un territoire porte également le potentiel de transformer progressivement et profondément le comportement des automobilistes en développant le réflexe de ralentir à l'approche d'une intersection.** La solution imaginée par le comité mixte prévoit, pour réaliser ces saillies, d'utiliser du mobilier urbain permanent (bollards, supports à vélo, pots de fleurs, etc.), donnant naissance aux saillies dites «citoyennes», c'est-à-dire non physiques ou sans aménagement au sol en béton. Moins dispendieuses que des saillies drainantes permanentes, elles ont également l'avantage d'offrir aux citoyens et citoyennes l'opportunité de participer à leur conception et leur entretien.

Le comité mixte dépose alors cette proposition de projet dans le cadre du fonds lancé par le Ministère des Transports du Québec (MTQ), appelé le programme d'aide financière du Fonds de la sécurité routière et visant à soutenir financièrement les initiatives et les projets permettant d'améliorer la sécurité routière et venant en aide aux victimes de la route. Une structure de gouvernance collaborative tripartite pour le pilotage du projet accompagne la proposition par l'entremise du comité mixte mis en place et composé de Solon, des deux comités citoyens et d'acteurs et actrices de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville. Le MTQ y répond favorablement.



Exemples de saillies

Crédit photo : Arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie



Exemple de saillies "non physiques"



Exemple de saillies "physiques et drainantes"

Crédit photo : Arrondissement Plateau Mont-Royal

Le déploiement du projet d'expérimentation

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DU PROJET

Souhaitant aller au-delà des voies traditionnelles de participation publique (conseil d'arrondissement, consultations publiques), la démarche portée par le comité mixte se veut un projet collaboratif et participatif, visant à impliquer concrètement les citoyens et citoyennes du quartier tout au long de son déploiement. Plusieurs activités en ce sens seront organisées dans le quartier permettant à la population du quartier de s'impliquer dans l'idéation, mais aussi dans la conception de l'aménagement, la planification de la mise en œuvre, jusqu'à l'entretien des installations. Des personnes habitant le quartier contribuent également à l'évaluation des résultats de la phase pilote, la définition de l'identité visuelle des saillies (peinture, motifs, etc.), la sélection des végétaux des bacs à fleurs et l'installation des saillies.

« Il y avait une réelle volonté de l'arrondissement de soutenir le projet et de faire avancer les choses en dehors des canaux habituels. »

Témoignage d'une partie prenante du comité de travail

Outre cette posture initiale de mobilisation citoyenne, le comité mixte pilote la conception, la planification et la mise en place du projet dans une dynamique partenariale de gouvernance partagée, chaque membre assumant un rôle complémentaire à ceux des autres :



Crédit photo : MOCA photos, courtoisie de l'arrondissement d'Achamps-Cartierville



Daniel Chérubin,
coordination de l'aménagement des
espaces urbain, organisme SOLON



Angélique Sanches,
chargée de mobilisation,
organisme SOLON

Annie Lamalice,
représentante citoyenne,
comité citoyen MEAC



Cynthia Falaise,
représentante citoyenne,
association AMAAC

Julie Roy,
conseillère de la ville, district de Saint-sulpice,
arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville



Gabrièle Charbonneau,
attachée politique au cabinet de la mairesse
de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

Anne-Christine Lajoie,
conseillère en planification - transition
écologique, arrondissement
d'Ahuntsic-Cartierville



Solon : le porteur de projet territorial

Solon a pour rôle d'encadrer l'approche participative, le processus de cocréation et de mobilisation. L'expertise de Solon en mobilisation citoyenne et en projets de mobilité durable en font un acteur de choix. Par ailleurs, son ancrage fort dans le quartier par l'entremise de sa démarche Mobilité de Quartier dans le cadre du programme Montréal en commun en font un acteur de proximité clé auprès des citoyennes et citoyens impliqués.

L'organisme agit comme intermédiaire entre les différentes parties prenantes. Il accompagne par exemple les comités citoyens dans le développement de la proposition de projet et les aide à structurer leur vision du projet et à identifier les freins opérationnels qui pourraient se dresser en cours de parcours.

L'AMAAC et le MEAC : la voix citoyenne

Chaque comité citoyen charge une représentante pour siéger sur le comité mixte qui fera le **relais entre son organisme et le travail du comité**. Les deux représentantes citoyennes partagent la même volonté de favoriser le déplacement durable et actif dans leur environnement de vie et jouent un rôle d'expertes du territoire tout au long du processus.

L'AMAAC a d'ailleurs produit un [Cahier de proposition pour valoriser la mobilité active](#), document complet et fréquemment utilisé par les actrices et acteurs publics locaux dans leur pratique. Il regroupe plusieurs idées concrètes et innovantes de mobilité active et sécuritaire basées sur des analyses des enjeux du territoire.

Le cabinet de l'élue du district Saint-Sulpice : le leadership politique

La conseillère d'arrondissement est présente dès le développement de la proposition et est accompagnée de son attachée politique. Leurs rôles sont multiples, allant du soutien politique légitimant la portée du comité mixte à la mobilisation citoyenne. Elles assument également le rôle de **courroie de transmission auprès des actrices et acteurs publics en faisant circuler des informations stratégiques aux organes décisionnels de l'arrondissement** pour soutenir la mise en œuvre et l'arrimage du projet avec les autres initiatives et projets en cours. Elles s'occupent également des sollicitations auprès des services de relations publiques et des communications de l'arrondissement pour accroître le rayonnement du projet.

La conseillère en planification d'Ahuntsic-Cartierville

La conseillère en planification, employée de l'arrondissement, agit à titre de **facilitatrice entre l'arrondissement et les différentes parties prenantes externes impliquées**. Elle possède entre autres le portrait global de la situation en tout temps et est imputable de l'avancement du projet auprès de l'arrondissement. C'est également elle qui planifie la logistique liée à l'opérationnalisation, mobilise et concerte les différents services internes de l'arrondissement.

La conseillère en planification assignée au projet jouit d'une large expérience de projet impliquant des parties prenantes multiples. Elle est aussi familière avec l'écosystème de l'arrondissement, ce qui lui permet d'interpeller aisément différents services et de fluidifier l'amorçage des procédures.

LE PARCOURS DE DÉPLOIEMENT DU PROJET

Dès le départ du projet, le comité mixte travaille à la définition d'objectifs communs, afin d'établir un concept de saillie représentatif du besoin du milieu. Un premier objectif est l'identification des intersections les plus dangereuses où installer des saillies afin d'augmenter rapidement la sécurité aux passages piétonniers. L'AMAAC, avec le soutien de la conseillère en planification de l'arrondissement, en se basant sur les données terrain, réalisent **une cartographie d'une douzaine d'intersections problématiques visées pour les aménagements**. Cette phase de cartographie est l'occasion d'une démarche de porte à porte afin de recueillir les perspectives de la population et de l'engager dans la démarche. Durant cette phase, les partenaires du projet reçoivent des témoignages citoyens positifs et les comités citoyens (AMAAC et MEAC) sont régulièrement sollicités par la population pour suivre le projet.

Ce travail d'identification et de proposition d'intervention de saillies citoyennes est alors déposé auprès de l'arrondissement pour validation avant de prendre place dans l'aire publique. **Les emplacements sélectionnés et les réaménagements proposés par le comité de travail doivent en effet être analysés par le prisme du savoir-faire technique** de l'équipe d'ingénierie du service de la voirie d'Ahuntsic-Cartierville, en fonction des spécificités du sol et des aménagements présents (conduite d'eau, etc.).

Après analyse, le comité mixte reçoit une **réponse négative pour de nombreuses (la moitié) intersections identifiées par le collectif et une injonction à remanier le concept de saillie citoyenne assez différente de la proposition initiale**. Déçu de cette analyse technique, et après la médiation de la conseillère d'arrondissement auprès des différents services et du comité mixte, ce dernier accepte finalement les contre-propositions, pressé par les délais imposés par la mise en œuvre du projet. Il reprend son travail d'identification sur le terrain de saillies répondant aux critères imposés et prépare en hâte le plan de mise en œuvre.

Le déploiement des saillies citoyennes peut démarrer entre août et septembre 2023 prenant la forme d'activités citoyennes créatives pour la conception des saillies (plantation, peinture participative, etc.). Une fois l'expérimentation achevée, l'équipe du LICER invite le comité mixte et l'ensemble des autres parties prenantes de l'expérimentation, incluant le service de voirie, à une activité de bilan.

Les prochaines sections font état des analyses du LICER et des apprentissages à garder de cette expérimentation en particulier en ce qui a trait à la mécanique réglementaire qui s'est jouée et à la gouvernance du projet.



→
Crédit photo : MOCA photos, courtoisie de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville



Retour sur les éléments et moments clés du projet d'expérimentation

UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ET UNE IMPLICATION CITOYENNE

Tout au long du projet, le comité mixte a pris soin de mettre en place un climat de travail convivial, centré sur l'humain et participatif. Il a pu bénéficier également d'une posture de grande ouverture de la part des représentantes de l'arrondissement. Ainsi, les nombreuses suggestions apportées par les représentantes citoyennes sont entendues et valorisées. Plusieurs parties prenantes du comité mixte disent se sentir à l'aise à prendre la parole lors des rencontres de travail et de façon générale dans le processus de planification.

Chaque rencontre de travail s'est tenue dans un tiers-lieu au cœur d'Ahuntsic-Cartierville appelé L'espace des possibles. Il s'agit d'une zone de rencontre ouverte et accessible à toute personne résidente du quartier. Animé par l'organisme Solon, ce tiers-lieu ni privé, ni public et au service de la population locale, a permis de mettre chacun et chacune dans une position d'égalité.

La présence d'un organisme intermédiaire expert en mobilisation citoyenne tel que Solon a permis en outre, grâce au partage de bonnes pratiques, de bonifier l'approche participative envisagée initialement par l'arrondissement et de mener des activités que celui-ci n'aurait pas eu la capacité de mener seul, telles que : aller à la rencontre de la population citoyenne en personne, organiser des séances de cocréation pour amener les citoyens et citoyennes à partager leurs idées et à s'approprier le projet, organiser des espaces de discussion, etc.

Toutes les personnes impliquées au sein du comité mixte confirment avoir fait une multitude d'apprentissages au fil du projet. Par exemple, une représentante des comités citoyens apprécie particulièrement avoir développé une compréhension du processus décisionnel municipal sur l'aménagement urbain. **Malgré les défis rencontrés dans la planification et l'opérationnalisation du projet, la majorité des parties prenantes du projet affirme que l'objectif est atteint en ce qui a trait au développement de nouveaux canaux de collaboration**, la mise en place d'un dialogue entre les acteurs et actrices et le partage de leurs perspectives respectives.

Si la présence de comités citoyens facilite grandement la mobilisation de la population, **la mobilisation plus large sur le territoire hors des réseaux des collectifs présents doit demeurer un élément de vigilance**. Les efforts nécessaires au déploiement d'une stratégie de mobilisation pour s'assurer d'une participation citoyenne inclusive ne doivent pas être sous-estimés.

LES FREINS RÉGLEMENTAIRES ET OPÉRATIONNELS

La phase de planification du déploiement

L'analyse technique d'une proposition citoyenne

Le processus de dépôt de projet au service de la voirie ne permet pas aux personnes expertes de l'arrondissement d'être au contact des porteuses et porteurs de projet issus de la population citoyenne ou d'être introduits à l'origine de la démarche en cours, les demandes arrivant majoritairement sur leurs bureaux de manière impersonnelle et sans mise en contexte.

Pour l'analyse de projets qui touchent à la voirie, l'encadrement réglementaire est généralement soit contraignant et peu flexible, soit sujet à interprétation. En cas de zone de flou, les équipes des services des arrondissements doivent passer par un processus d'interprétation pour déterminer ce qu'il est préférable de faire. Dans ce cas, outre la faisabilité technique, la demande ne peut être analysée par les équipes de l'arrondissement que depuis un point de vue de protection générale du public et de l'appareil municipal ainsi que de l'utilisation des ressources de l'arrondissement. Ce dernier est en effet tenu responsable des externalités négatives qu'une innovation aurait sur le territoire, avec le risque notamment de s'exposer à des plaintes citoyennes.⁰³

Par ailleurs, **dans le cas de projets moins communs comme celui de saillies citoyennes, il n'existe pas de guide de bonnes pratiques pour leur réalisation à disposition des équipes techniques des arrondissements.** Contrairement aux modèles de placotoirs (mobilier urbain temporaire en bois) qui requièrent un permis d'occupation temporaire de l'espace public par exemple, aucune réglementation ou contre-indication n'interdit de modifier la géométrie de la rue pour installer des saillies. Il n'est donc pas requis d'obtenir une autorisation spécifique. Par contre, il faut s'assurer de répondre aux normes de la circulation

établie par le Ministère des Transports (par exemple, respecter les rayons de braquage). Les ingénieurs et ingénieures de l'arrondissement sont alors responsables d'établir si les normes sont respectées ou non. La série de choix qu'ils et elles ont à faire peut s'avérer complexe.

« C'est complexe à prendre comme décision, car il y a beaucoup d'informations. Ce n'est pas écrit ce qui est le plus pertinent comme choix. »

Témoignage d'une représentante de l'arrondissement

En conséquence, **des projets comme celui proposé par le comité mixte peuvent être analysés et révisés de sorte à laisser peu de place au caractère innovant et participatif** initialement envisagé par les porteuses et porteurs du projet. De leur côté, certaines personnes représentantes de la communauté ont témoigné ne pas avoir eu les moyens d'adresser pleinement les enjeux techniques et réglementaires en cause. L'intégration de membres des services de la voirie au sein du comité mixte aurait possiblement favorisé une compréhension mutuelle du projet, aidé à prévoir les défis techniques et réglementaires et à ouvrir la voie à la recherche de solutions non explorées a priori dès la planification du projet.

Les défis de coordination des différents services impliqués dans la prise de décision

Face à un projet comme celui des saillies citoyennes, les zones grises réglementaires en présence demandent de recourir à l'expertise de plusieurs services d'arrondissement aux compétences complémentaires.

Dans le cas du projet de saillies citoyennes, la conseillère en planification de l'arrondissement a d'abord procédé à une consultation de la Division de la mobilité et déplacement.

⁰³ Beaudet, G., Shearmur, R. 2019. L'innovation municipale, sortir des sentiers battus. Les presses de l'université de Montréal. 116p.



Ces personnes ont procédé à l'analyse de chaque intersection en analysant l'impact sur la sécurité et l'utilisation de la chaussée.

Le service des travaux publics, qui s'occupe des enjeux tels que l'entretien, le déneigement, les bris ou encore les excavations, a ensuite été à son tour consulté. Un défi majeur au Québec est de déterminer à l'avance les répercussions du projet sur l'entretien hivernal des espaces publics.

Dès lors que le projet citoyen nécessite une telle coordination pour son analyse, **il devient difficile pour des porteuses et porteurs de projets d'identifier les bonnes personnes à contacter au sein des différents services.**

Les normes au coeur de la décision

L'imbrication des différents aspects analysés par chaque service consulté fait intervenir dans le cas des saillies citoyennes un enchevêtrement de normes, les unes liées à la circulation, les autres à l'entretien ou encore au dégagement d'un puisard ou d'une bouche d'accès aux égouts.

Les normes liées à la circulation

- Tout changement au marquage ou à la signalisation doit faire l'objet d'un plan signé et scellé par un ingénieur ou une ingénieure.
- La réglementation au niveau du triangle de visibilité (la visibilité ne doit pas être entravée par du mobilier et la hauteur des installations et de la végétation doit se limiter à 60 cm à partir de la chaussée).
- Les bornes fontaines doivent être dégagées de cinq mètres.
- La nécessité d'obtenir une dérogation au Réseau artériel administratif de la ville (RAAV) pour les saillies prévues sur les rues qui tombent sous sa juridiction.⁰⁴

⁰⁴ Pour les saillies prévues sur des rues qui tombent sous juridiction du service du Réseau artériel administratif de la Ville (le RAAV, gère l'aménagement des grandes artères), le service de la circulation doit obtenir une dérogation. La procédure est minime si, comme dans le cas des saillies, l'installation est légère, facilement déplaçable, et ne concerne pas une grande artère très passante. Toutefois, l'équipe du RAAV pourrait bloquer certaines installations ou demandes dans le cas où des projets de grandes envergures sont planifiés sur la rue visée, telle la construction d'une voie centrale de bus rapide. Il est donc important de s'informer avant de déployer toute démarche.

- La présence de parcomètres qu'il faudrait retirer. Pour faire retirer un parcomètre, il faut présenter une demande à l'Agence de mobilité durable (AMD) et faire valider la décision en conseil d'arrondissement. Il faut présenter un justificatif plus important que la construction d'un aménagement léger et le processus peut s'avérer assez contraignant. Si un parcomètre est retiré (même s'il se trouve dans une zone où le stationnement est techniquement interdit), l'arrondissement doit dédommager l'AMD pour le gain annuel perdu par le retrait du parcomètre.

Les normes liées à l'entretien

- Les rayons de braquage requis pour que les camions et autres véhicules d'entretien puissent assurer leur manœuvre de nettoyage sur les intersections.
- Le mobilier en bois a été écarté à cause des contraintes liées à l'entretien dans le temps de ce matériau.

Les normes liées au dégagement d'un puisard (bouche d'accès aux égouts)

- À cause des dégagements requis pour les opérations du service de l'entretien, l'installation de saillies aux intersections qui comprennent des puisards a été "non recommandée" par l'arrondissement. Il n'y a pas de norme qui interdit de faire un aménagement à proximité d'un puisard, mais les services techniques de l'arrondissement ont invoqué les raisons suivantes :
 - Les véhicules de nettoyage doivent pouvoir déblayer les débris sans avoir à faire de manœuvre trop complexe en U à cause de leur itinéraire très serré.

- Si le puisard n'est pas nettoyé par le camion et qu'il se bouche, les eaux de pluie ne peuvent s'écouler, ou la neige non dégagée peut s'amasser et geler, ce qui peut inonder ou glacer le trottoir, entraînant un risque pour la population.
- La réplication de la demande pour d'autres puisards est perçue comme risquée si on autorise la pratique une fois.
- L'accumulation autour d'un puisard qui n'a pas pu être déblayé dépend de plusieurs facteurs, par exemple s'il y a un arbre qui perd beaucoup de feuilles à proximité. Or, l'effort pour dégager un seul puisard bouché est minime, mais en cas de grande pluie, si plusieurs puisards se bouchent, cela représente une accumulation d'eau et de matières inertes (feuilles) à gérer qui peut s'avérer très problématique.

Ce sont ces normes qui ont conduit les services consultés à rejeter plusieurs des intersections ciblées par le comité mixte pour leur haut niveau de dangerosité pour l'installation de saillies citoyennes.

La longueur du processus d'analyse

La longueur du processus d'analyse et la perception de cet enchevêtrement de contraintes normatives a généré une certaine frustration chez les porteuses et porteurs du projet. Cette phase du processus a mené le comité mixte à mettre sur pause un certain nombre d'activités prévues à la phase de planification du projet.

« Ça a été très long et le choix de l'emplacement a pris beaucoup d'espace dans les rencontres. »

Témoignage d'une partie prenante du projet

Les contraintes identifiées et les normes à respecter ont été annoncées au comité mixte au fur et à mesure que l'analyse avançait selon l'approche traditionnelle de gestion de projets participatifs citoyens.

Lorsque les parties prenantes du comité apprennent que les intersections identifiées initialement ne peuvent pas être retenues, un sentiment de déception et d'incapacité à redéfinir le projet se crée.

« C'est le service de la voirie qui gère entièrement ce genre de projet. On est donc dans un cadre où la restriction est beaucoup plus présente, car on essaye de rentrer le projet dans un fonctionnement ou une réalité qui existe déjà. »

Témoignage d'une partie prenante du projet

Les porteuses et porteurs du projet commencent alors à saisir qu'à cause du grand nombre de contraintes identifiées, le projet ne pourra pas apporter de réponse au besoin réel de mettre en place des mesures robustes pour éviter les accidents en limitant la circulation automobile et le stationnement adjacent à une intersection. La mobilisation des citoyens s'épuise, ces derniers se désengageant du projet après plusieurs mois d'attente sans voir les résultats espérés.

La phase d'opérationnalisation du projet

L'arrimage des pratiques et savoirs techniques de terrain

Depuis quelques années, l'urgence d'adresser les changements climatiques transforme la conception de l'aménagement de la voirie jusqu'ici centrée sur l'automobile à la conception d'une mobilité qui favorise les déplacements actifs et la mobilité locale. Ce changement s'observe, comme on a pu le voir, dans la nécessité pour les différents services de collaborer davantage entre eux et avec d'autres secteurs. Il s'observe également dans la pratique et les opérations quotidiennes des agentes et agents municipaux qui doivent à leur tour concevoir, mettre en œuvre et entretenir ces nouveaux services, tel que l'implantation de nouveaux réseaux de pistes cyclables par exemple.

Ces changements et nouvelles formes de mobilité ne sont pas sans défis pour les agentes et agents municipaux pour les opérations que ce soit en termes d'entretien de ces nouveaux services ou d'acquisition de nouveaux équipements. **La demande et les besoins sont en pleine croissance, mais impossible à adresser sans une augmentation suffisante des ressources financières, humaines et matérielles afin de réaliser ces opérations. Les projets innovants sont eux-mêmes souvent planifiés et budgétés sans intégrer les ressources nécessaires liées à l'entretien une fois le projet installé (comme par exemple la propreté de la route et le nettoyage manuel nécessaire à l'écoulement efficace des eaux, etc.) alors que les opérations les plus exigeantes ont tendance à être liées à l'entretien plutôt qu'à l'implantation.**

Par ailleurs, les agentes et agents municipaux sont souvent consultés en aval des projets, lorsque ces derniers sont déjà adoptés et qu'on doit trouver une façon de les réaliser. Au service de la voirie et de l'entretien, le travail est guidé par un principe de "réaction" sur le terrain. Les agentes et agents municipaux tentent de donner leur point de vue avant que l'implantation soit faite mais doivent le plus souvent user de leur créativité en aval de la planification et des décisions pour concrétiser les projets malgré les contraintes techniques.

« C'est enrichissant d'avoir des nouvelles personnes et de faire des échanges avec les autres arrondissements sur leurs processus et leurs façons de faire. Il faut être ouvert à la nouveauté. Ça prend aussi une capacité des agentes et agents techniques à aller chercher l'information et à avoir une posture de curiosité envers les nouvelles techniques qu'il faut intégrer pour mener à bien ces nouveaux projets. (...) Il faut le vouloir, on n'a pas toujours le temps de le faire. »

Témoignage d'un agent technique de l'arrondissement

Les apprentissages de l'expérimentation

En vue de l'urgence climatique et des défis sociaux actuels, il devient nécessaire de **renforcer notre capacité collective à opérationnaliser des projets innovants d'occupation du territoire mobilisant l'intelligence collective et la multiplicité des savoirs** tels que celui des saillies citoyennes et de développer graduellement "une approche multidisciplinaire impliquant une multitude de parties prenantes dans la conception des infrastructures de transport"⁰⁵.

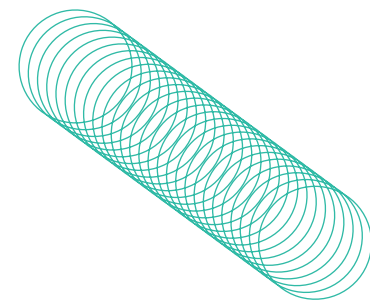
Pour autant, le projet de saillies citoyennes révèle qu'un projet citoyen, même bénéficiant d'un appui financier et politique et de l'engagement d'acteurs et actrices communautaires et publics compétents, peut tout de même connaître de nombreuses embûches réglementaires et opérationnelles lorsqu'il s'agit de passer de l'idée à sa mise en place. Mais alors **comment surmonter tant de blocages successifs à la réalisation de projets innovants portés par les communautés d'un territoire donné ?**

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE : UN LEVIER ESSENTIEL DE RÉUSSITE

Les différents rôles de médiation au sein d'un public mixte (communautaire et citoyen)

→ Le savoir expérientiel des membres citoyens au sein du comité mixte s'est avéré essentiel aux côtés de celui des professionnelles et professionnels tant issus du domaine public que de la société civile. Cette présence assure à toute démarche participative de positionner l'humain et l'usager au centre de la proposition, favorisant un dialogue ouvert et une réponse aux réels besoins de la communauté.

- L'ouverture de l'arrondissement quant au dialogue citoyen et l'implication engagée de la conseillère sur le comité mixte sont des conditions sine qua non pour mener à bien un projet d'expérimentation sortant des balises habituelles. Elles permettent à un collectif citoyen d'être guidé dans la «machine» municipale souvent méconnue.
- L'organisme Solon joue un rôle important en apportant au comité certaines connaissances techniques et opérationnelles (par exemple, sur les règles de circulation et d'aménagement et sur le déroulement de projet citoyen en général). Solon amène cette connaissance technique tout en étant un collaborateur autonome porteur de la vision citoyenne. Cette posture d'intermédiation et de support a été précieuse. Solon pouvait apporter des suggestions et discuter des détails avec les agentes et agents techniques de l'arrondissement pour identifier des solutions potentielles. Tout groupe citoyen qui développe une proposition innovante gagne donc à mobiliser ou à se faire accompagner par un organisme expert du territoire.



→
Crédit photo : MOCA photos, courtoisie de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

05 CEUM. 2019. [Des rues inspirantes, un inventaire pour passer à l'action](#)





Resserrer les liens entre les porteuses et porteurs de projet citoyen et les expertises publiques techniques

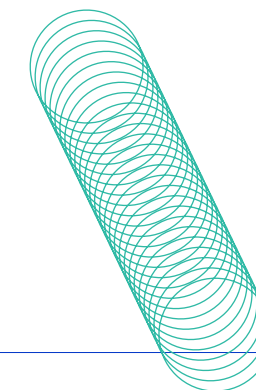
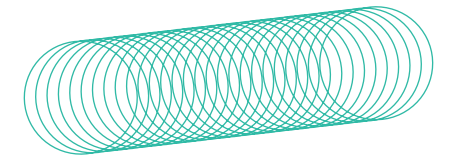
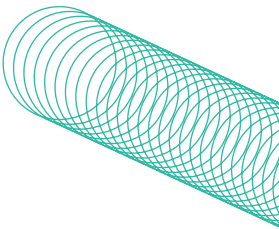
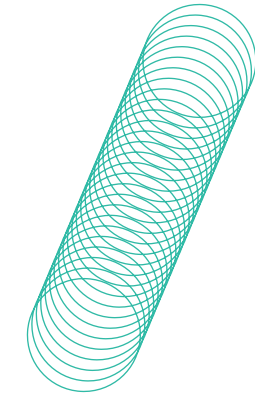
→ Concevoir un projet puis devoir le déposer par la suite à l'arrondissement pour révision technique semble diminuer ses chances de succès. L'implication de représentantes et représentants des services techniques et d'agentes et agents techniques de l'arrondissement dès l'étape de développement de l'idée est une piste à explorer que ce soit en participant de façon ponctuelle au comité mixte ou en mettant en place un autre mécanisme (appel à volontaire par exemple) de coconception du projet avec lui.

Le projet de saillies a dû être modifié significativement durant la phase de planification à cause de considérations techniques et réglementaires qu'il aurait fallu connaître dès le développement de la proposition. **En prenant connaissances des obstacles potentiels dès le départ, les porteuses et porteurs de projet auraient pu ajuster certains paramètres de la proposition pour minimiser les écueils.** Plus important encore, connaître les freins réglementaires et techniques en amont aurait donné davantage de temps à ces derniers et à l'arrondissement pour obtenir les signatures et autorisations nécessaires à l'implantation des saillies, voire de re-valider si certaines contraintes sont effectivement applicables au projet en question ou peuvent être négociées. Par ailleurs, ce lien plus direct entre porteuses et porteurs de projet et actrices techniques pourrait éviter à la fois l'impersonnalité des projets reçus par les uns et la perception d'une approche de décision unidirectionnelle pour les autres.



Crédit photo : MOCA photos, courtoisie de l'arrondissement d'Achutes-Cartierville

Il n'existe pas de processus établi pour faire appel à l'expertise technique et réglementaire de l'arrondissement au stade de développement d'un projet citoyen innovant. Mobiliser les agentes et agents de service d'arrondissement demande du temps pour effectuer la recherche préliminaire, identifier les bonnes personnes, communiquer avec celles-ci et avoir des discussions itératives sur le projet. Les agentes et agents des services ont quant à eux un emploi du temps chargé qui rend difficile leur participation à des discussions non-opérationnelles. **Une réflexion est de mise sur la meilleure façon de mettre l'expertise publique technique et terrain à la disposition de porteuses et porteurs de projets citoyens expérimentaux afin de soutenir plus efficacement l'émergence de projets citoyens innovants.**



LA PLANIFICATION D'UN PROJET CITOYEN INNOVANT : UN PARCOURS À ANTICIPER

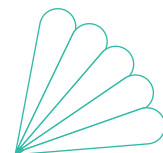
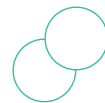
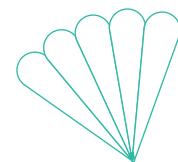
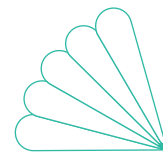
Une stratégie de mobilisation citoyenne sur le long terme

→ Dans tout projet ouvert sur la communauté, le risque d'une démobilité de la population est grand car l'implication citoyenne demeure dans la plupart du temps bénévole, que les embûches au projet peuvent être nombreuses et que le calendrier de réalisation est souvent long et non linéaire.

Au moment de la définition du projet et de la recherche de soutien financier, les efforts et les ressources nécessaires à la mobilisation citoyenne et à son animation continue tout au long du processus de développement du projet ne doivent pas être minimisés. Chaque phase de progression du projet doit inclure une stratégie de mobilisation spécifique (recrutement, communication, sensibilisation, maintien du momentum, etc.). Cette stratégie peut inclure un plan de contingence des risques du projet; par exemple, le fait de préparer adéquatement les citoyens et les citoyennes aux épreuves auxquelles le projet va faire face, assurer une compréhension commune des étapes du projet à toutes les parties prenantes (découpage des activités, calendrier général validé par le comité, etc.), clarifier les rôles et responsabilités de tout le monde (charte d'engagement), définir clairement les objectifs et les cobénéfices attendus par le projet (exercice de priorisation des cobénéfices via un atelier de pré-mortem).

Tout au long du projet, les porteuses et porteurs gagneront plus généralement à garder en tête que :

- l'apprentissage des rouages administratifs municipaux pour mener à bien une initiative ou un projet est un défi à considérer dès l'idéation;
- les parties prenantes auront à être préparées à accueillir avec ouverture les frustrations et les déceptions, tout en trouvant des façons de les rediriger de manière constructive;
- les points de vue et expertises des citoyens et citoyennes devront être sollicités jusque dans les discussions les plus techniques;
- une posture d'ouverture, de persévérance et de communications constantes avec les citoyens et citoyennes est essentielle pour soutenir l'intérêt et l'engagement envers le projet.



Bien définir le besoin et la problématique que l'on adresse

À l'origine de tout projet citoyen, avant même d'en définir la forme et les moyens de déploiement, il y a un besoin auquel celui-ci tente de répondre. Un des défis majeurs dans une démarche innovante, telle que celle décrite ici, est de déployer des solutions qui répondent à ce besoin et génèrent des impacts positifs pour la communauté visée, soit des impacts désirés et adaptés à celle-ci.

Le LICER a identifié un décalage entre les impacts souhaités à l'émergence du projet et ceux observés après le déploiement des saillies, notamment par le positionnement de certaines saillies sur des intersections moins ou peu prioritaires ou encore par le manque de ressources financières et humaines de l'arrondissement d'Ahuñtsic-Cartierville pour l'entretien des installations physiques (dénivellement des supports à vélos, arrosage des bacs à fleurs, etc.). L'équipe du LICER a également colligé lors des entretiens semi-dirigés menés avec le comité mixte un élément de vision commun souhaité par tous et toutes : la diminution de la dangerosité des passages piétonniers. Or, l'augmentation de la visibilité aux intersections est traitée comme une finalité du projet et non pas comme ce qu'elle est, un levier facilitant à la vision commune. Ainsi, la solution déployée par le comité mixte est empreinte de cet amalgame : l'utilisation des espaces de stationnement aux cinq mètres des intersections répond parfaitement au besoin d'augmenter la visibilité, mais indirectement et pas nécessairement à la diminution de la dangerosité due à la vitesse élevée des automobilistes. Un exemple concret de solution ayant un impact direct sur la diminution de la dangerosité serait entre autres la réduction drastique de la vitesse de circulation par des obstacles physiques tels des ralentisseurs et des chicanes couplées à des zones de circulation de 30km/h.

Ainsi, dans une perspective de répliquabilité et afin de maximiser les retombées d'une initiative innovante, les apprentissages faits en cours de projet permettent d'identifier trois étapes préliminaires au déploiement de projets à inclure en amont de la démarche proposée :

- Dans un premier temps, démarrer le projet par la codéfinition de l'intention du projet, soit sa raison d'être, et ce par l'ensemble des parties prenantes clés. Ce qui inclut tant les actrices et acteurs publics, que ceux et celles de la société civile. Cette première étape permet de préciser la problématique que le projet tente d'adresser, favoriser une compréhension commune de l'intention visée et diminuer les risques de confondre un levier avec cette intention.
- Poursuivre, dans un deuxième temps, par la codéfinition des bénéfices attendus et leur priorisation par l'ensemble des acteurs et actrices clés impliqués dans le projet. Cette étape clarifie la nature des impacts souhaités (sociaux, environnementaux ou économiques). Ces impacts peuvent être nombreux et divers telles la diminution de l'auto solo, la création d'un sentiment d'appartenance au sein de la communauté ou encore la diminution du nombre d'accidents graves et mortels. Une fois la cartographie des bénéfices obtenue, leur priorisation consiste à dégager les objectifs à poursuivre en cours de projet pour l'ensemble du comité mixte, car il serait trop ambitieux de chercher à atteindre tous les impacts souhaités par le déploiement d'une seule solution dans un contexte d'expérimentation.
- Dans un dernier temps, avant de planifier le déploiement de la solution, entamer un processus de coconception de la solution en intégrant les données issues des deux étapes précédentes (la problématique commune que l'on souhaite adresser et les bénéfices prioritaires que l'on souhaite voir apparaître).

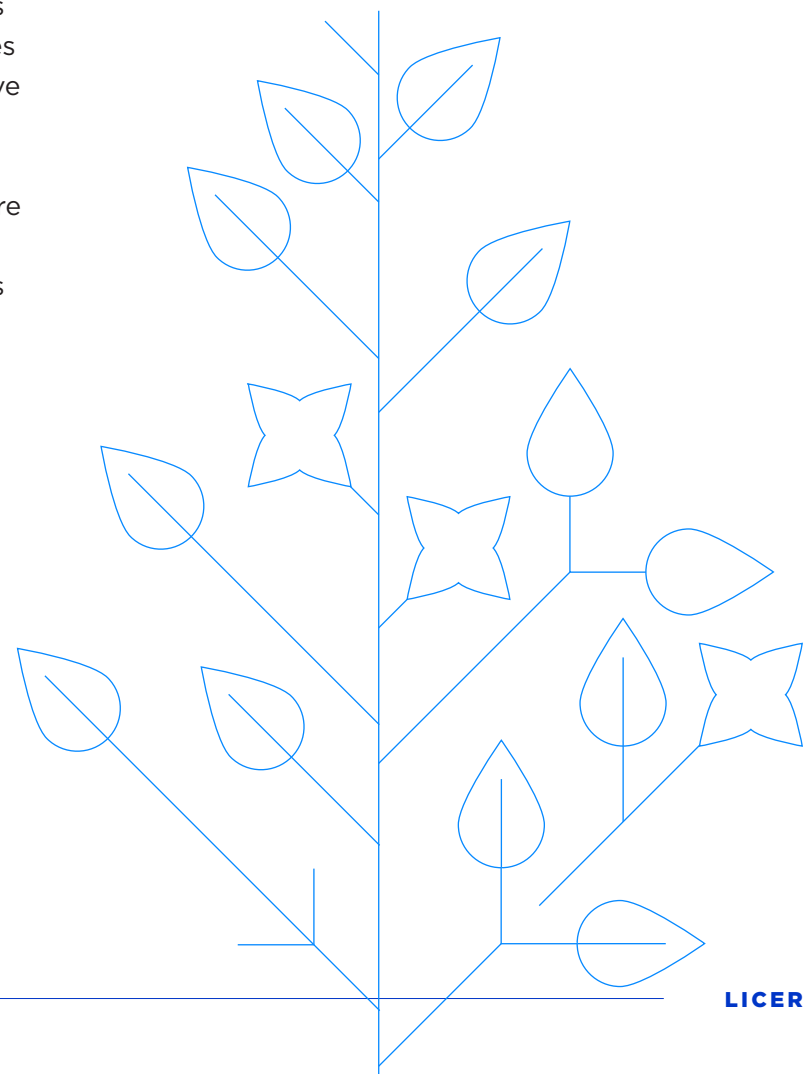
La structuration de ces trois étapes au démarrage du projet aurait permis au comité mixte d'établir des conditions de succès à la poursuite d'un objectif commun clair et partagé par l'ensemble des parties prenantes, mais également de déployer une ou des solutions complémentaires davantage en adéquation avec les ressources disponibles au sein du comité. Cela nécessiterait un pas de recul lors de la réception du projet afin de s'assurer que l'initiative suggère une problématique et non une solution prédéterminée par une seule des parties impliquées.

Documenter et évaluer nos pratiques, car ce ne sera pas parfait du premier coup

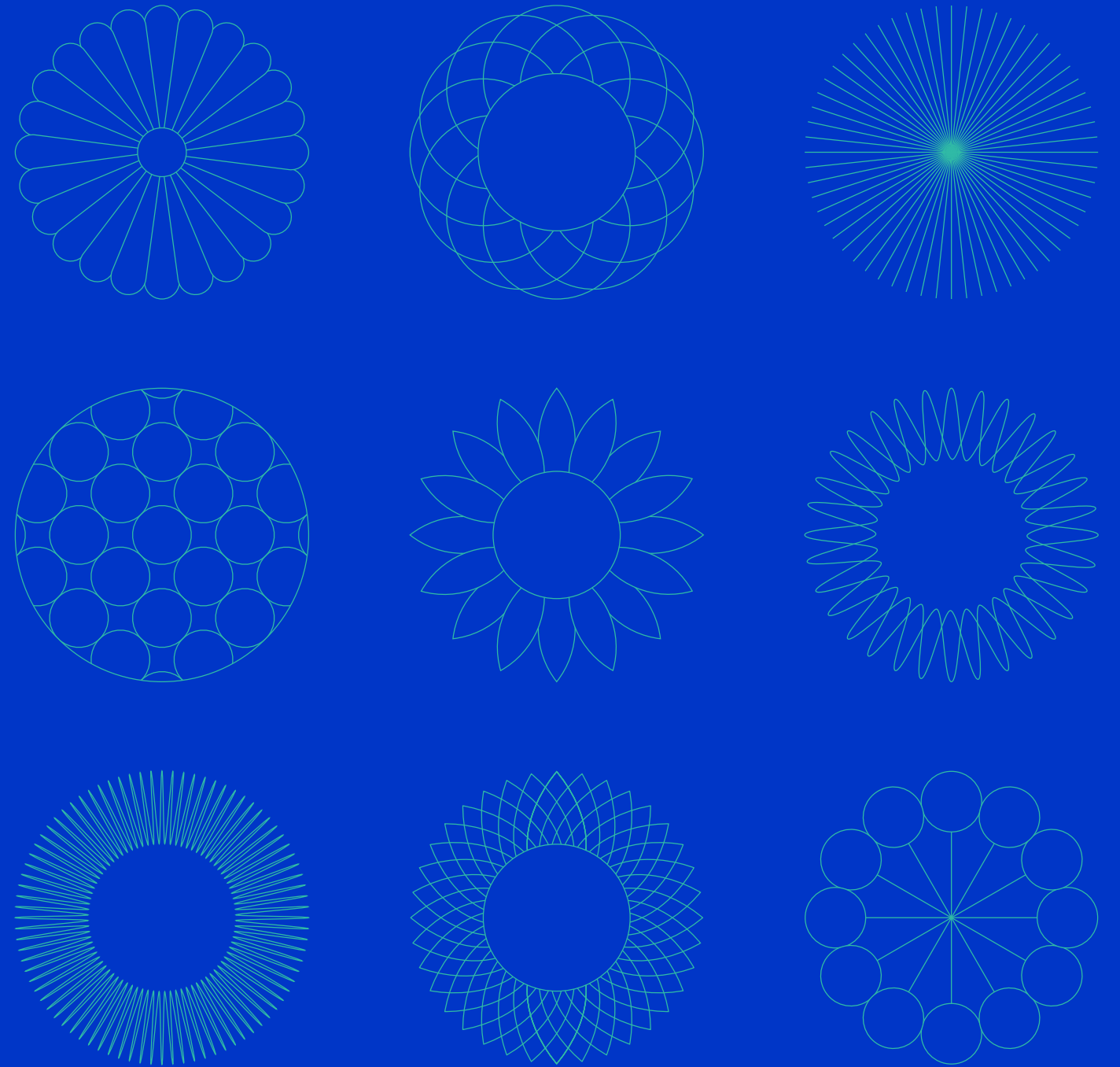
Afin de soutenir l'évolution des pratiques visant à mener des initiatives innovantes en faveur de la transition socio-écologique, notamment par l'appropriation de l'espace urbain, il est important de positionner et valoriser des activités d'évaluation au cœur de toute démarche d'expérimentation et d'innovation citoyenne. Ces efforts seraient déployés par les porteuses et porteurs de projet et incluraient des activités de captation de données en continu (qualitative comme quantitative) et de réinjection des apprentissages faits en cours de route auprès du comité mixte afin que celui-ci puisse prendre des décisions éclairées et activer des leviers aux obstacles rencontrés lorsque les occasions se présentent. Cela passerait, par exemple, par l'organisation de point d'étape sous forme de rencontres d'équipe où l'on reviendrait sur les bons coups et les obstacles vécus.

La documentation en continu des postures, actions et pratiques déployées en cours de projet et d'expérimentation permettront de développer des structures apprenantes au sein de nos institutions et de notre communauté.

Une approche d'expérimentation prend pour parti que le résultat visé ne sera pas parfait et qu'il sera nécessaire d'avoir plusieurs phases de projets, sous forme de boucle d'itérations, afin d'améliorer de manière incrémentale la solution déployée et par conséquent bonifier les impacts générés par celle-ci. Dans cette perspective de travail par tâtonnement, l'évaluation et la documentation sont des piliers fondamentaux à l'apprentissage en continu et au transfert de ces apprentissages vers d'autres équipes de projets ou d'autres communautés qui feraient face à des défis similaires.



LICER



Le projet des saillies citoyennes mené par Solon et le Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire (LICER) porté par la Maison de l'innovation sociale (MIS) font 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

Canada



Pour en savoir plus :

WWW.MIS.QUEBEC

licer@mis.quebec

