

Évaluation de Montréal en commun 2023-2024

Q.3 Principaux constats des groupes de discussion sur les stratégies de pérennisation

Juin 2024

Dans le cadre de la démarche d'évaluation 2023-2024 du programme Montréal en commun, TIESS-Dynamo a ciblé la question d'évaluation suivante:

Q3: Quelles sont les perspectives des projets une fois le programme Montréal en commun terminé et quels sont les défis rencontrés et anticipés ?

Pour répondre à cette question, des diagnostics portant sur le niveau de maturité des projets ont été réalisés, une analyse documentaire des stratégies de pérennisation envisagées par les partenaires puis des entrevues portant sur les perspectives de pérennisation des projets ont été menées. Les résultats de cette démarche ont été présentés au [comité d'évaluation en mars 2024](#). Par la suite, à la suggestion du comité d'évaluation, la majorité des projets de MeC qui ont démarré avant 2024 ont été réunis dans le cadre de groupes de discussion afin de mieux étudier les défis rencontrés et anticipés. Ce document présente les résultats de ces groupes de discussion.

Les projets ont été réunis en 3 groupes selon la principale stratégie de pérennisation qu'ils ont privilégié:

- La mise à l'échelle, s'appuyant sur une stratégie d'essaimage, qui consiste à répliquer la solution dans de nouveaux quartiers ou d'autres municipalités (LocoMotion, Carte proximité, Recharge de la carte OPUS sur mobile, Mieux vivre avec moins d'auto) ;
- la cession du projet à un autre organisme (MutuAli, Évaluation en commun) ;
- la consolidation, qui consiste à poursuivre la phase d'expérimentation (L'aube, LICER, Espace des possibles, Carrefour des ressources de Récolte, Ma mobilité, Communauté des possibles).

Des entrevues ont également été menées avec certains projets qui n'étaient pas disponibles lors des rencontres ou qui mènent une autre stratégie de pérennisation (Chantier de la gouvernance de données, Tomat).



Quels sont les principaux éléments qui ont guidé les projets dans l'élaboration de leur stratégie?

Pour les projets qui poursuivent une stratégie d'essaimage:

- Les stratégies mises en œuvre par LocoMotion et la Carte proximité (CP) se sont imposées assez naturellement, car elles étaient nourries par une demande dans d'autres quartiers, arrondissements ou villes.
- La stratégie mise en œuvre pour Mieux vivre avec moins d'auto (MVAMA) est davantage issue d'une volonté de pérennisation qui implique la structuration d'une offre de services et du démarchage auprès de client-es potentiel-les.
- Enfin, l'extension de la recharge de la carte OPUS mobile dans d'autres villes membres de la communauté OPUS (Lévis, Québec et Joliette) est par ailleurs pratiquement déjà réalisée car prévue depuis le départ dans le développement du produit.

La passation d'un projet d'un organisme à l'autre se fait lorsqu'il y a une adéquation entre la solution et les besoins de l'acquéreur. Dans le cas d'Évaluation en commun, cette passation vers le Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM) était prévue depuis longtemps et s'inscrit dans une démarche de changement d'échelle. Pour MutuAli, la décision est le fruit d'une réflexion stratégique de La Cantine pour tous qui ne voyait pas d'avenir pour cette solution dans son offre de services, tandis que le Carrefour de l'Industrie Bioalimentaire de l'Île de Montréal (CIBÎM) y a vu une opportunité.

La plupart des projets engagés dans une stratégie de consolidation jugent avoir besoin de plus de temps pour poursuivre leur phase d'expérimentation. Dans pratiquement tous les cas, il n'y a pas encore de modèle d'affaires permettant un fonctionnement sans le financement de Montréal en commun (MeC), ce qui est le principal enjeu exploré à la section suivante. Outre une motivation intrinsèque chez les organisations elles-mêmes de poursuivre leur projet, on peut déceler, dans certains cas, une pression de la part du Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM) à trouver des solutions pour pérenniser les activités.

Peu d'organisations sont sciemment engagées dans une démarche de dissémination des apprentissages comme principale stratégie pour la suite de leur projet. Les répondant-es l'évoquent seulement, dans le cas du Chantier de la gouvernance de données par exemple, comme une partie de la stratégie, aux côtés d'autres activités telles que l'intégration de l'expertise au sein de leur organisation afin de formuler une offre de services pérenne.

Quelles réflexions ont été menées à l'interne par les projets engagés dans une démarche de consolidation afin de cerner les éléments qui ont le plus de potentiel ou le plus de valeur pour être pérennisés ?

La plupart des projets engagés dans une démarche de pérennisation n'ont pas forcément recours à une méthode structurée comme l'évaluation pour juger des activités à conserver, adapter ou retirer à la lumière de leur expérimentation. Le processus semble davantage intuitif

et les répondant-es ont pu nommer des facteurs de succès et des activités essentielles à la poursuite de leur projet, ainsi que quelques adaptations réalisées depuis la première itération de leur projet.

Sur quelles ressources s'appuient les projets pour guider leur démarche?

Les projets engagés dans une stratégie d'essaimage s'appuient, pour la plupart, sur des projets similaires ailleurs à l'international et/ou ont reçu de l'accompagnement externe, dans le cadre de MeC ou non. L'ARTM a accès à des communautés de pratiques ou d'autres mécanismes d'échange avec des contreparties à l'international et engage beaucoup de recherche et consultant-es externes pour l'appuyer dans sa démarche d'innovation. Dans tous les cas, l'expérimentation à petite échelle a été un levier préalable au déploiement à plus grande échelle.

Les deux projets de cession ont fait face à des obstacles juridiques au niveau de la propriété intellectuelle des solutions développées, liés au mode de financement du programme. Ils ont reçu un soutien du LIUM pour surmonter cet obstacle. Par ailleurs, les deux projets ont également reçu du soutien du même organisme externe à MeC (Sigmund/Flambeau) au niveau du développement numérique de leur plateforme.

Nord Ouvert (Chantier de la gouvernance des données) est le seul organisme qui nomme le soutien à l'évaluation fourni par TIESS-Dynamo comme ayant joué un rôle de levier dans la pérennisation du projet. La relation avec le LIUM est également nommée de manière positive.

La question n'a pas été abordée avec les projets en phase de consolidation, en raison d'un manque de temps lors de ce groupe de discussion.

Quels obstacles ont été rencontrés dans la pérennisation des projets jusqu'à maintenant ? Le cas échéant, comment ont-ils été surmontés?

Au niveau des projets engagés dans une stratégie d'essaimage

Deux projets engagés dans une démarche de changement d'échelle nomment le manque d'adaptation entre leurs besoins/offres et les services offerts par les institutions existantes, au niveau du financement et de l'assurance. On peut dire qu'il s'agit d'un obstacle fréquemment rencontré dans une démarche d'innovation sociale.

L'ARTM soulève des obstacles qui sont propres à l'innovation technologique dans un contexte public: les standards en matière de cybersécurité, d'inclusivité (accessibilité universelle) et de fiabilité de la solution sont très élevés et requièrent de nombreuses vérifications en amont. Les nombreuses études portant sur l'expérience utilisateur de la nouvelle fonctionnalité, financées

par MeC, ont permis de réduire ces risques. Enfin, le cadre juridique régissant le processus d'octroi de contrats publics peut également avoir augmenté les coûts et les délais.

Le développement d'une solution technologique innovante et sur mesure (Tomat) a exigé des investissements initiaux qui n'auraient pas pu être réalisés sans MeC et qui permettront désormais une gestion plus performante du programme Carte proximité à long terme, ainsi que tout autre programme de coupons nourriciers intéressé à utiliser cette solution.

Au niveau des projets engagés dans une stratégie de consolidation

- Les projets en phase de consolidation font tous face à des enjeux de financement. Ils travaillent tous, d'une manière ou d'une autre, sur leur modèle d'affaires afin de diversifier leurs sources de revenus.
- Plusieurs nomment un manque de reconnaissance de leur travail de la part de bailleur de fonds potentiels comme un enjeu et s'interrogent sur le potentiel de la mesure d'impact pour y répondre.
- Certains estiment avoir vécu et surmonté des enjeux de gouvernance.
- Certains ont fait face à de l'incompréhension de leur projet ou offre de services chez leurs publics cibles et sont parvenus à surmonter l'enjeu en simplifiant ou vulgarisant leur démarche.
- Enfin, d'autres enjeux ont été nommés en lien avec le coût du loyer, la création d'un nouvel organisme, un manque d'expertise en équité, diversité et inclusion (ÉDI) et le roulement de personnel.

Au niveau des projets engagés dans d'autres stratégies de pérennisation

Le Chantier de la gouvernance a fait face à des enjeux de mobilisation de certains partenaires de MeC. Des rencontres individuelles et le soutien de la ville, encore en cours, ont permis de surmonter cet obstacle. Le projet a également eu du mal, à l'occasion, à se référer à des spécialistes en raison du caractère innovant des sujets abordés. Des maillages avec la communauté scientifique et légale sont en cours pour surmonter cet obstacle. La résolution de ces défis permettra de mieux générer puis disséminer des apprentissages clés.

Du côté de Tomat, le futur du projet est lié au futur de l'organisation qui le porte (Récolte), ce qui complique la réflexion. Un comité avisé avec les principaux utilisateurs a été mis en place et, malgré une grande hétérogénéité chez ces partenaires (géographie, langue, niveau d'avancement), les discussions sont productives jusqu'à maintenant.

Quels sont les obstacles et les risques anticipés pour la suite des projets ?

Les projets en phase d'essaimage continuent à avoir besoin de financement. L'obtention de ce financement passe généralement par des activités de plaidoyer et une collaboration avec les décideurs·euses publics·ques. Dans le cas de la CP, la potentielle création d'une nouvelle

organisation pour porter le projet à une plus grande échelle est un défi anticipé. Du côté de l'ARTM, on souhaite trouver les ressources pour poursuivre les études en lien avec l'expérience utilisateur en contexte réel désormais, plutôt qu'en phase de test.

Les projets qui ont été cédés anticipent des obstacles liés à l'élargissement de leur public cible. Ils identifient par ailleurs des risques au niveau des développements technologiques futurs. Le changement d'échelle requiert potentiellement le développement de plateformes sur des nouvelles bases. Dans les deux cas, la documentation partagée par le projet ayant développé la solution est nommée comme levier, tout comme la continuité dans les ressources humaines grâce à une bonne collaboration des projets ayant développé la solution à l'origine.

Pour les projets en phase de consolidation, la question des défis anticipés a été traitée en même temps que ceux anticipés, à la section précédente.

Quels besoins persistent et quelle aide pourraient recevoir les projets d'ici la fin de MeC?

Les projets en phase de consolidation ou qui ont fait l'objet d'une cession ont presque tous des besoins qui persistent au niveau de la recherche de financement. Les opportunités existantes de financement public ou philanthropique ne sont pas adaptées aux visées de leur projet. Plusieurs nomment également des enjeux au niveau de la reconnaissance, de la visibilité ou des communications sur leur projet. Ils espèrent que la Ville de Montréal, et plus particulièrement le LIUM, puisse les appuyer dans ces démarches en jouant un rôle d'intermédiation avec d'autres services, les élu-es et même d'autres paliers gouvernementaux. L'implication de la ville dans la démarche de Transition en commun et dans la gouvernance du LICER est saluée. Le LIUM est également appelé à jouer un rôle de mise en relation et transfert de connaissances entre initiatives de MeC. Enfin, dans le cas d'un projet, un soutien à venir pour la gouvernance de données est anticipé et bien accueilli.

Dans le cas des projets engagés dans une démarche d'essaimage, cette question a été abordée en même temps que la précédente.