

Démarche d'évaluation du programme Montréal en commun

Résumé de la première
boucle 2021-2022



Questions d'évaluation

1. Dans quelle mesure le programme Montréal en commun (MeC) permet-il de créer des **relations collaboratives intersectorielles et multiréseaux** en lien avec sa vision ?
2. En quoi le programme Montréal en commun met-il en place les conditions nécessaires pour que les organisations porteuses de projets travaillent en **mode expérimentation et agile** ?

Ligne du temps



Sources et méthodes pour la collecte de données

1. **Sondage** administré via Google Forms en septembre.
1 à 2 personnes invitées à répondre pour chaque organisme porteur d'un projet. 15 répondants. Réponses présentées lors du grand rassemblement.
2. **Groupes de discussion** lors du grand rassemblement du **26 octobre**.
Post-its regroupés par mots-clés pour en faire l'analyse.
3. **Groupe de discussion** avec l'équipe du **LIUM** (6 employés) le 19 novembre.
4. Série d'**entrevues** de 30 minutes sur la collaboration avec chaque partenaire porteur de projet. 5 questions. 10 répondants.
5. **Analyse du registre** des activités de communication et de mobilisation (peu utilisé car doutes sur la fiabilité des données)

Principaux résultats



dynamo

1. La collaboration



dynamo

Section 1.1

Les partenariats et les intentions de collaboration

Continuum de la collaboration*

Les différents niveaux sont tout aussi intéressants et utiles les uns que les autres, selon le contexte et les intentions du projet. Ils peuvent coexister au sein d'un même projet.

| COMMUNICATION | COOPÉRATION | COORDINATION | COLLABORATION |
|---|---|---|--|
| Les organisations échangent des informations à l'intérieur du système (ex. réseautage, concertation, etc.). | Les organisations sollicitent des interactions précises sur une activité et/ou un projet (ex. délégation de tâches et de responsabilités à d'autres, expertise sollicitée). | Les organisations s'ajustent les unes aux autres afin d'avoir un plus grand impact ensemble (ex. le porteur du projet fait des ajustements, des compromis). | Interactions à long terme avec une vision commune, des buts et des ressources partagés, et des décisions collectives (cocreation, le projet est construit et ajusté avec les partenaires). |

CONFIANCE +



CONFIANCE +++

*Source : Himmelman, A.T. (2002). *Collaboration for a change*. (p. 4). (Traduction libre faite par Dynamo)

Niveaux de collaboration visés

Les mots-clés évoqués pour décrire les façons de travailler en partenariat dans le cadre de Montréal en commun ont été classés selon le continuum de la collaboration. Le nombre indiqué pour chacune des catégories précise la fréquence des mots-clés associés à chacun des niveaux.

COMMUNICATION : 15

- Réseautage
- Espaces d'échange, rencontres de suivi
- Partage de connaissances/d'information
- Outils communs de communication

COOPÉRATION : 14

- Mise en commun des défis et des solutions (communautés de pratique)
- Transfert d'expertises et d'outils pour des besoins particuliers
- Démarches participatives d'évaluation

COORDINATION : 5

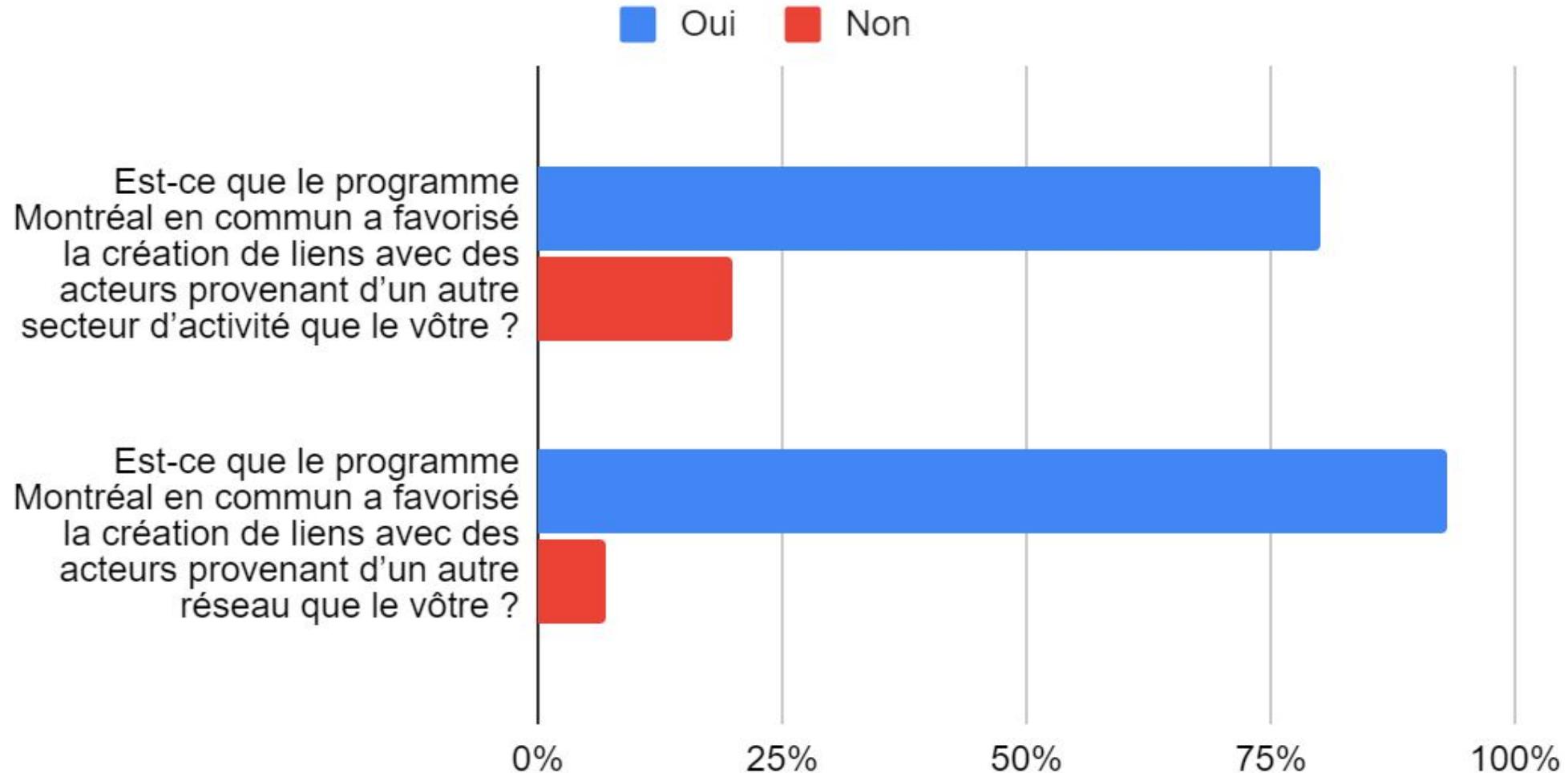
- Arrimage des projets (besoins, objectifs, priorisation)
- Développement d'un langage commun
- Mise sur pied d'une gouvernance avec le LIUM

COLLABORATION : 21

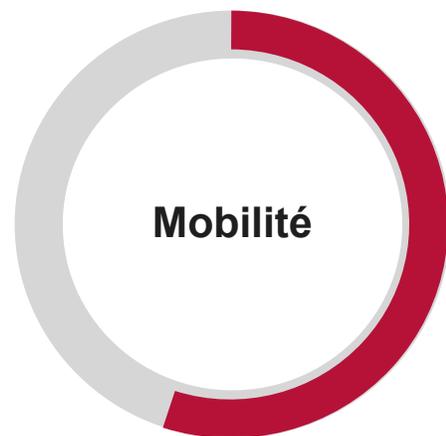
- Vision commune des changements souhaités
- Cocréation de solutions
- Synergie des actions
- Mise en commun (données, *backlog*)
- Partage des rôles et des expertises
- Partage des risques et des bénéfices
- Intelligence collective
- Gouvernance partagée

La présente catégorisation nous permet de voir que les partenariats dans le cadre de MeC reposent sur plusieurs niveaux de collaboration, avec une légère prévalence pour les relations de type collaboration (21).

Création de liens intersectoriels et multiréseaux



Nouveaux partenariats avec des porteurs de projet



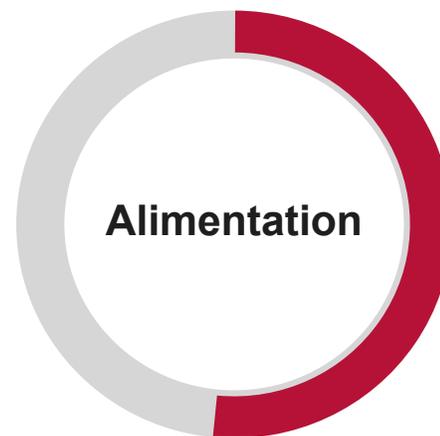
55 %

des nouveaux
partenariats sont avec
des porteurs de
projets MeC



64 %

des nouveaux
partenariats sont avec
des porteurs de projet
MeC



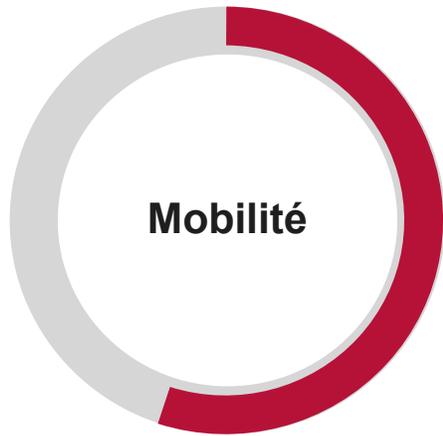
50 %

des nouveaux
partenariats sont avec
des porteurs de projet
MeC

92

nouveaux
partenariats
grâce à MeC

Partenariats significatifs avec porteurs de projet



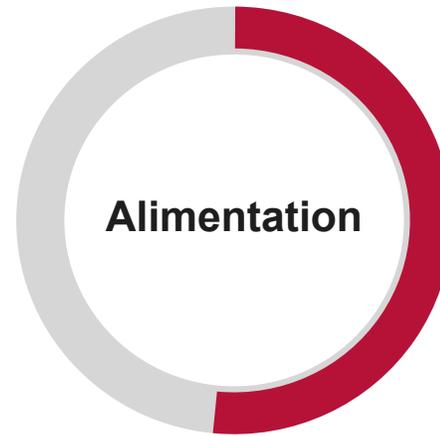
40 %

des partenariats significatifs sont avec des porteurs de projet MeC



77 %

des partenariats significatifs sont avec des porteurs de projet MeC



60 %

des partenariats significatifs sont avec des porteurs de projet MeC

48 partenariats nommés comme significatifs

Pourquoi sont-ils significatifs ?

- **Permettent la mise en contact avec des partenaires stratégiques (5x)**
- **Apportent une expertise spécifique au projet (4x)**
- **Participation active, cocréation, intelligence collective (3x)**
- **Accroissent la légitimité, la crédibilité du projet (2x)**
- **La fréquence des rencontres et leur convivialité (2x)**
- **Aident au rayonnement du projet, à sa diffusion et au recrutement d'utilisateurs (2x)**

Partenariats difficiles : les raisons

- **Pas les bonnes personnes autour de la table** (roulement, manque d'intérêt ou de temps) (5x)
- **Résistance à la cocréation** (vision et plan d'action séparé) (4x)
- **Présence de liens de dépendance** (financière, expertise, maturité des projets) (4x)
- Lenteurs de MeC à se structurer + manque de proactivité du LIUM (délais pour comprendre les possibilités de collaboration avec des partenaires stratégiques) (3x)
- Pas de vision commune possible, projets incompatibles (malgré le désir de collaboration) (3x)
- Défi de rallier les attentes et les besoins différents des parties prenantes
- Barrière liée aux technologies et au télétravail

Partenariats pas encore développés : les raisons

- **Pas de pistes de collaboration identifiées** (trop de différences, pas les mêmes besoins, etc.) (8x)
- **Difficultés à les rejoindre, les motiver et les mobiliser** (5x)
- Ce n'est pas priorisé, pas d'efforts pour aller plus loin (2x)
- Présence d'agendas cachés (2x)
- Délais au niveau des embauches
- Ne voient pas l'utilité de s'intégrer au projet si tôt

Collaboration du LIUM avec la ville

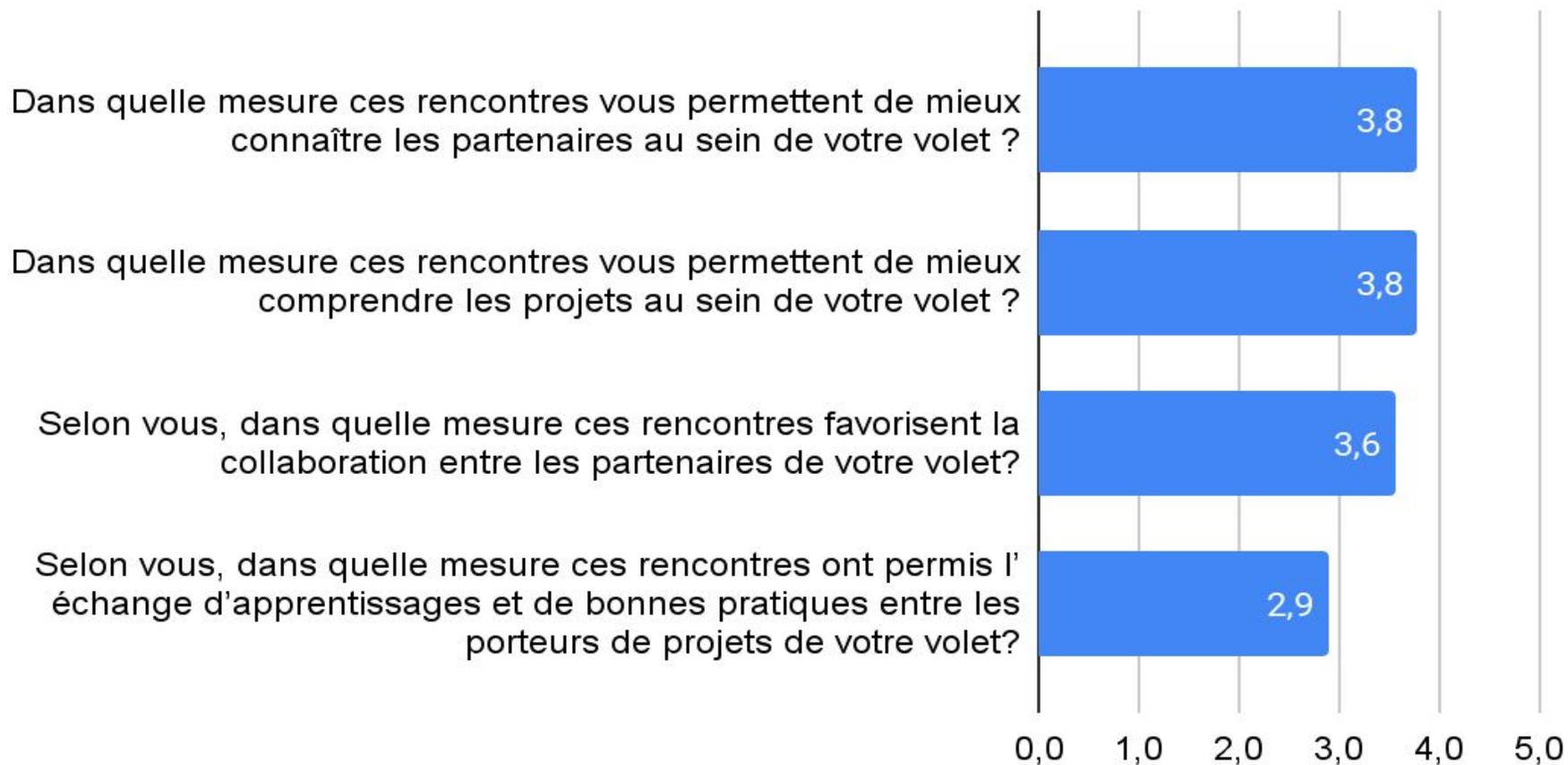
- Remporter le Défi : visibilité et reconnaissance du LIUM au sein de la Ville de Montréal.
- Important public cible visé par le programme, mais volet peu développé pour l'instant.
- Pas de comité officiel avec les autres services de la Ville. À ce jour, échanges surtout axés sur les besoins des différents projets (ex. Service des grands parcs, Service de l'urbanisme et de la mobilité, etc.).

Section 1.2

Les espaces de collaboration

Rencontres de volets

Score moyen pour les questions liées aux rencontres de volets



Perspectives de l'équipe du LIUM

1. Au début du programme, les partenaires étaient invités à définir l'ordre du jour, mais peu d'entre eux ont pris cette place.
2. Les tables des volets Alimentation et Mobilité ont beaucoup servi à discuter d'évaluation en 2021. Cela a permis d'éviter le travail en silo et de développer une vision commune.
3. Pour la table du volet Données et expérimentation, les partenaires trouvaient qu'il était trop tôt pour se regrouper. Une communauté de pratique sur la gouvernance des données devrait voir le jour en 2022.
4. Une communauté de pratique sur l'implication citoyenne a été créée puis abandonnée.
 - a. Elle rejoignait finalement peu de porteurs de projet (trop tôt dans leur projet ou encore pas prévu d'aller mobiliser les citoyens).
 - b. Les partenaires étaient plus préoccupés par les manières de rejoindre les services de la Ville.

Raisons pour les partenariats non développés intra et intervolets

- **Peu de collaboration entre les 3 volets**
 - **Raisons évoquées** : trop grande différence entre les projets, projets trop peu avancés pour impliquer certains partenaires, travail fait en silo
- **Difficulté d'identifier les possibilités de collaboration**
 - Malgré les initiatives des partenaires pour le faire (rencontres d'exploration, plateformes de partage, etc.)
 - La lenteur de MeC à se structurer a ralenti cette démarche.
- **Difficulté à créer des liens avec des partenaires stratégiques**
 - Certains mentionnent le manque de proactivité du LIUM alors que d'autres soulignent l'accompagnement offert pour la mise en contact.

Suggestions d'amélioration

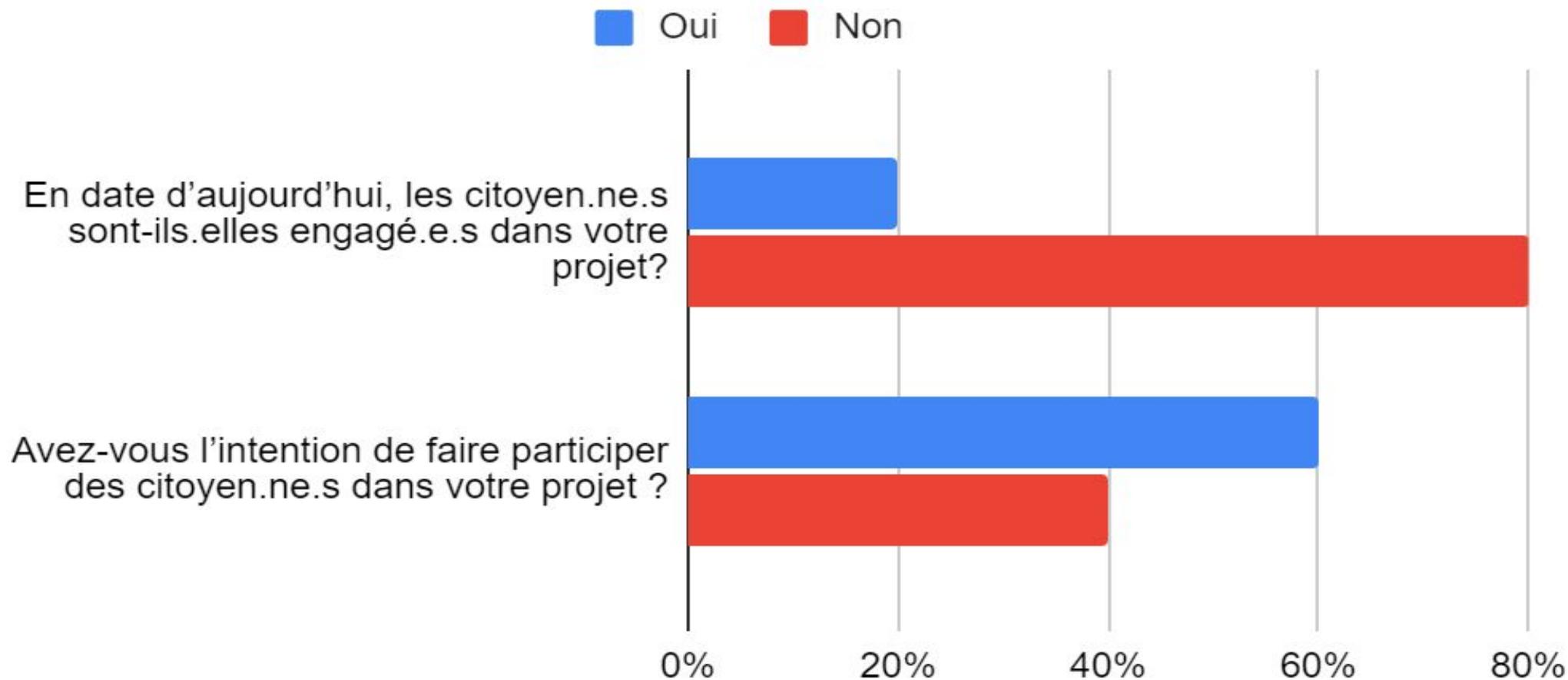
1. Faciliter les rencontres (5x)

- a. Organiser des rencontres en sous-comités
- b. Faciliter la communication entre les partenaires
- c. Poursuivre la tenue d'événements (comme le rassemblement)
- d. Organiser des échanges informels pour développer la confiance (en présentiel)

Section 1.3

Implication des citoyens dans les projets

Implication des citoyen.ne.s



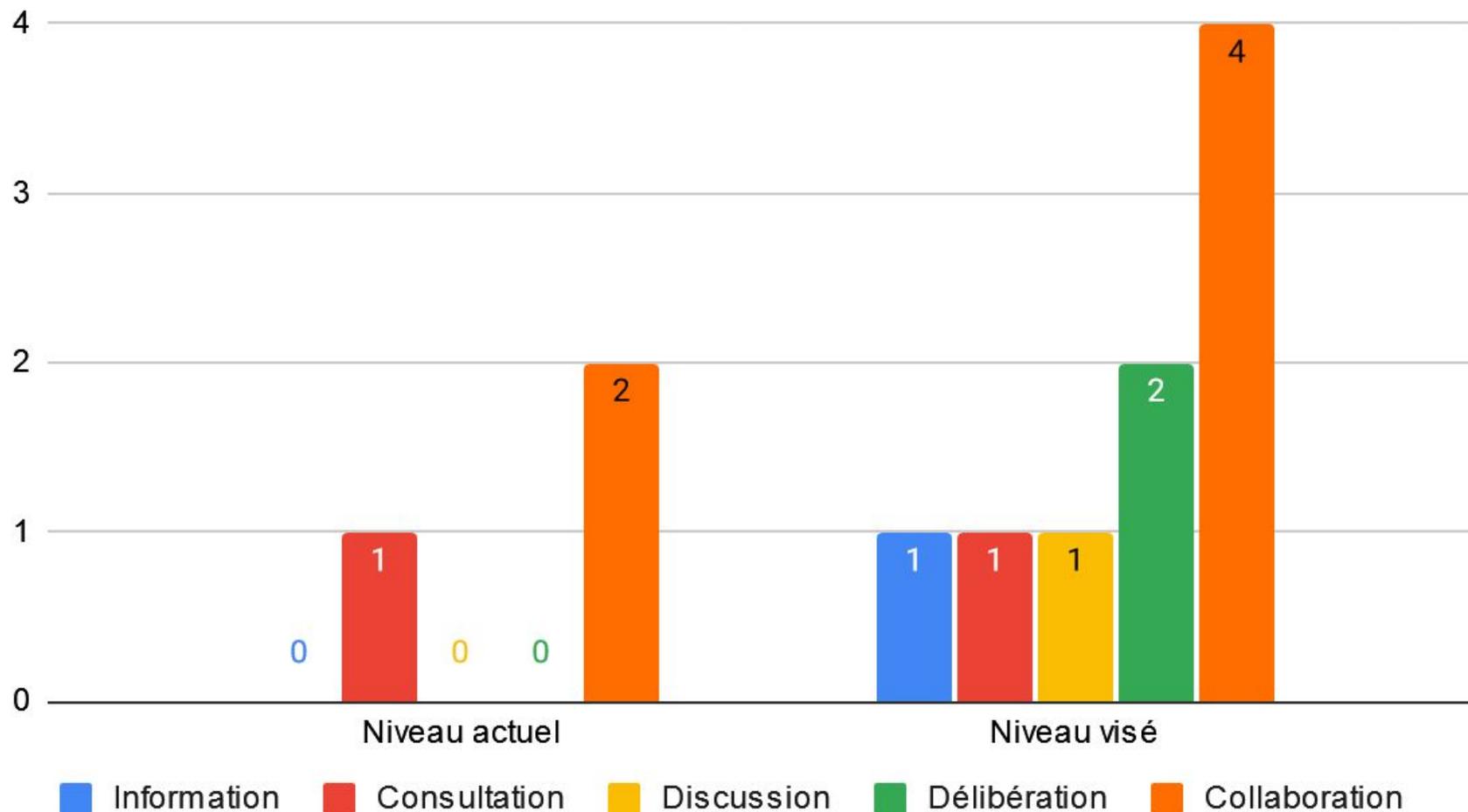
Raisons pour lesquelles on n'implique pas les citoyens

- Pas le public cible de certains projets, qui sont plutôt en mode B2B (4x)
- Ne pas avoir la légitimité de faire de la mobilisation citoyenne/impression que ce n'est pas notre rôle (3x)
- Pas les moyens financiers nécessaires, la mobilisation citoyenne est difficile (3x)
- Déploiement du projet trop peu avancé pour impliquer les citoyens (1x)

Niveaux d'implication



Niveau d'implication des citoyens dans le projet



Niveaux de collaboration visés

Les mots-clés évoqués pour décrire les **raisons pour lesquelles nous impliquons les citoyens** dans le cadre de Montréal en commun ont été classés selon le continuum de la collaboration. Le nombre indiqué pour chacune des catégories précise la fréquence des mots-clés associés à chacun des niveaux.

COMMUNICATION : 8

- Entendre les points de vue des citoyens : besoins, enjeux, perceptions, défis et opportunités
- Vérifier l'adhésion et l'acceptabilité sociale de nos projets
- Pour les informer, conscientiser, éduquer

COOPÉRATION : 19

- Réfléchir ensemble aux enjeux et aux solutions
- Pour encadrer nos expérimentations
- Valider et tester des solutions, s'assurer qu'elles répondent aux besoins
- Comprendre les enjeux et les solutions en lien avec la littératie numérique

COLLABORATION : 18

- Cocréation et coréalisation de solutions
- Implication dans la pérennisation
- Développer une culture des communs
- Nécessité pour changer le système
- Faire émerger les aspirations collectives
- Démocratiser les décisions
- Favoriser la mobilisation citoyenne

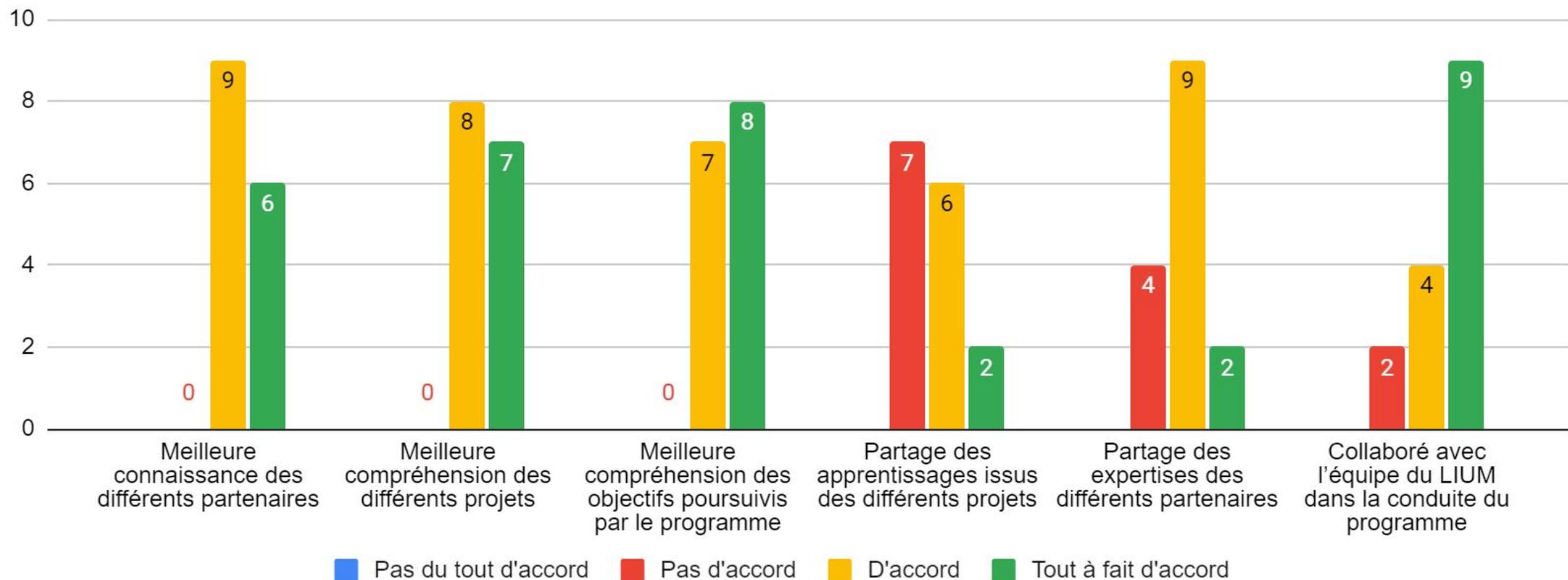
La présente catégorisation nous permet de voir que les raisons pour lesquelles nous impliquons les citoyens dans les projets MeC sont plutôt pour coopérer (19) et collaborer (18) que pour simplement communiquer (8)

Section 1.4

Partage des apprentissages

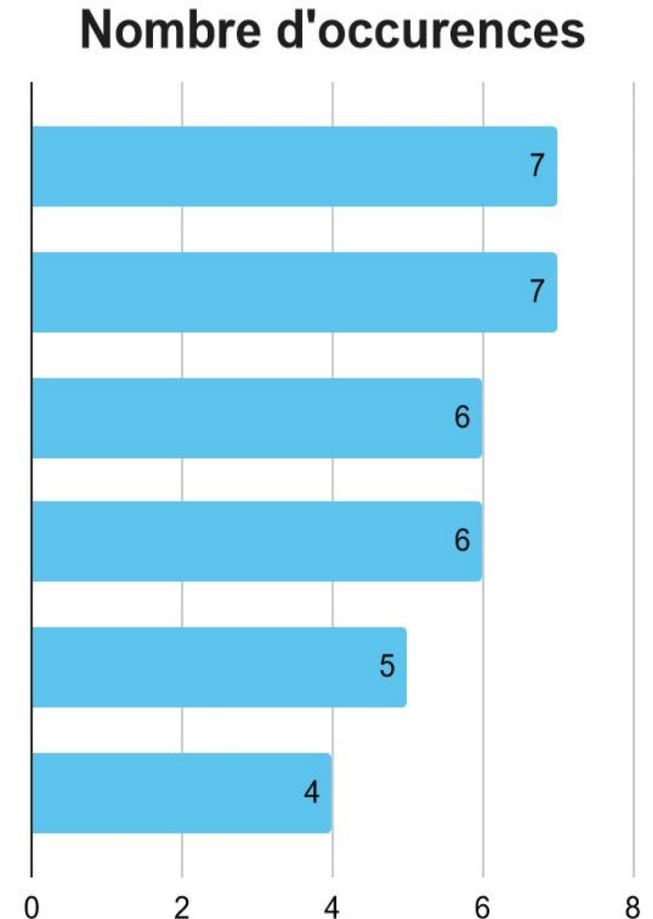
Effets du programme

Depuis que vous avez rejoint le programme Montréal en commun, vous avez...



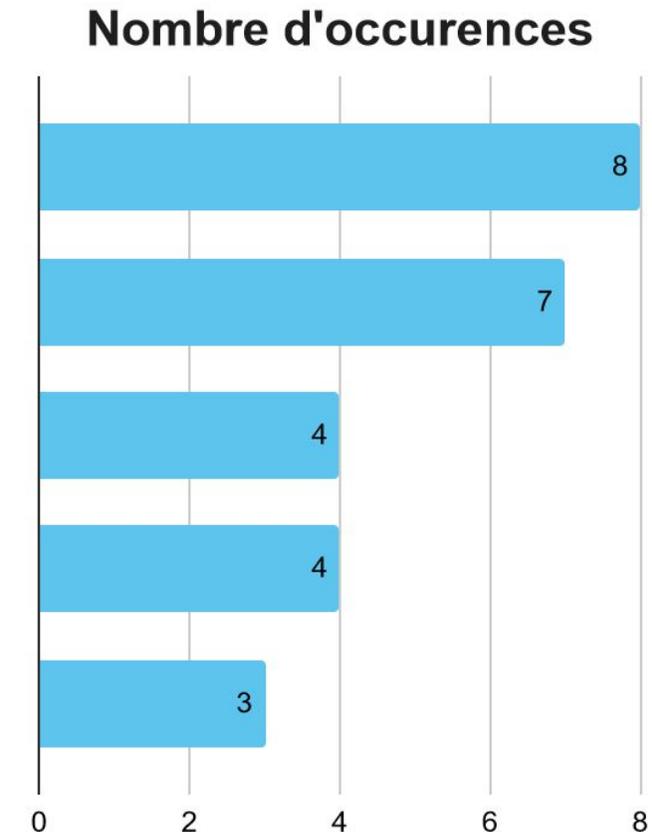
Les principaux leviers

- **Attitudes positives face à l'apprentissage, comme la bienveillance, le droit à l'erreur, la confiance et l'écoute**
- **Processus de partage des apprentissages et attentes clairs, où l'on sait quoi partager, avec qui et comment**
- **Miser sur des petites choses à partager rapidement, plutôt que d'être paralysé par le perfectionnisme**
- **Possibilité de rapidement réinvestir les apprentissages en action, notamment grâce aux approches agiles par itération**
- Aménagement d'espaces permettant le partage d'apprentissages, comme les communautés de pratiques et les rassemblements
- Rôle d'animation (potentiellement par le personnel du LIUM) dans le maintien d'un processus fluide



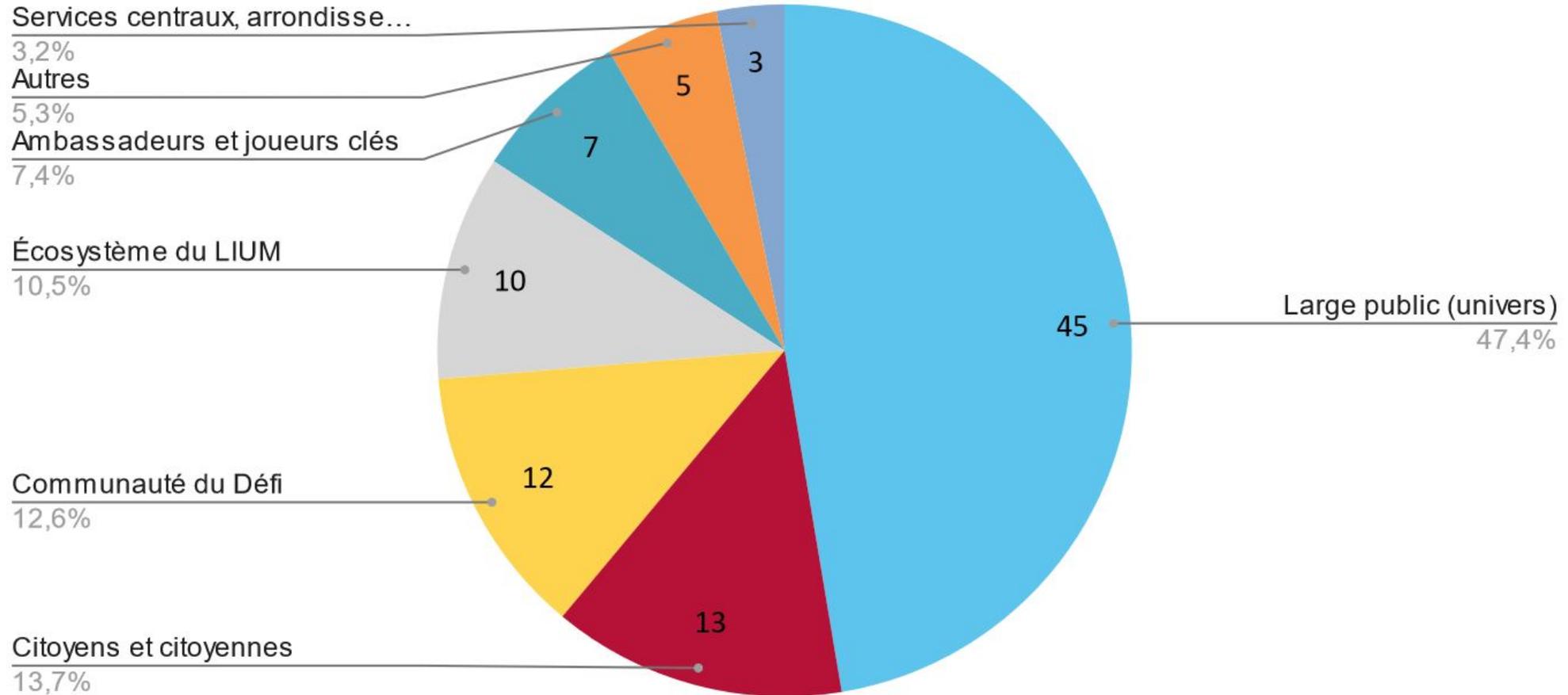
Les principaux freins

- **Processus de partage des apprentissages qui manque de clarté ou n'est pas bien intégré aux opérations**, on ne sait pas forcément comment cerner un apprentissage puis comment le partager et dans quel but
- **Temps disponible, par manque de ressources humaines ou financières ou parce que le public cible lui-même n'a pas le temps**
- Expérimentations menées et apprentissages générés trop particuliers, pas suffisamment généralisables à d'autres contextes
- Un effort de vulgarisation à faire au niveau du langage
- Certaines organisations n'osent pas exposer leurs échecs, par gêne ou par manque de transparence



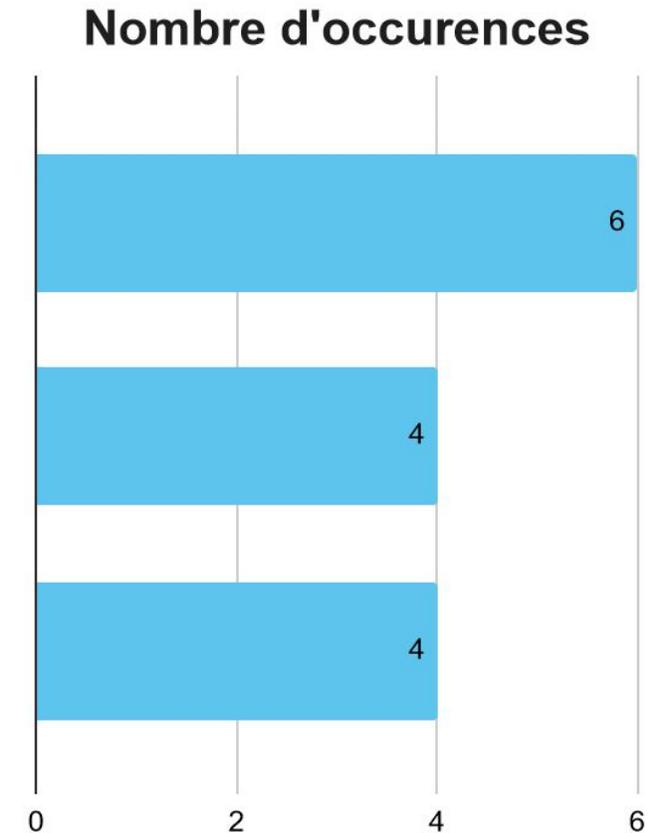
Qui sont les publics cibles ?

Public cible des activités de communication



Les choses à développer ou à améliorer

- Outils pour la mise en commun d'information
- Processus pour le partage d'apprentissages
- Mécanismes pour fluidifier les communications entre les partenaires de MeC, par exemple un Slack commun



Suggestions d'amélioration

1. **Diffuser et partager les connaissances et les apprentissages (9x)**
 - a. Séparer reddition de compte et apprentissages
 - b. Faire une *check-list* pour guider la réflexion sur les apprentissages
 - c. Faire des mises à jour sur les avancées des projets (ex. poursuivre les webinaires)
 - d. Partager les apprentissages et les démarches d'évaluation
 - e. Augmenter l'information disponible sur les projets
 - f. Partager les activités de communication et de mobilisation des partenaires

2. Expérimentation et gestion agile

Définitions

Approches expérimentales

- Favoriser l'innovation tout en minimisant les risques et en plaçant le citoyen au cœur des projets
- Développer les projets par cycles d'itération, déployer des actions afin de vérifier la valeur donnée à l'utilisateur
- Utilisation de prototypes testés auprès d'utilisateurs potentiels pour bonifier la solution/produit
- Connaissances acquises partagées dans la communauté pour assurer la mise à l'échelle et la reproductibilité des solutions
- Application d'une méthode expérimentale (formulation d'une hypothèse puis test) dans un contexte d'affaires ou de gestion de projet

(Source: *Vision de Montréal en Commun*)

Gestion de projet agile

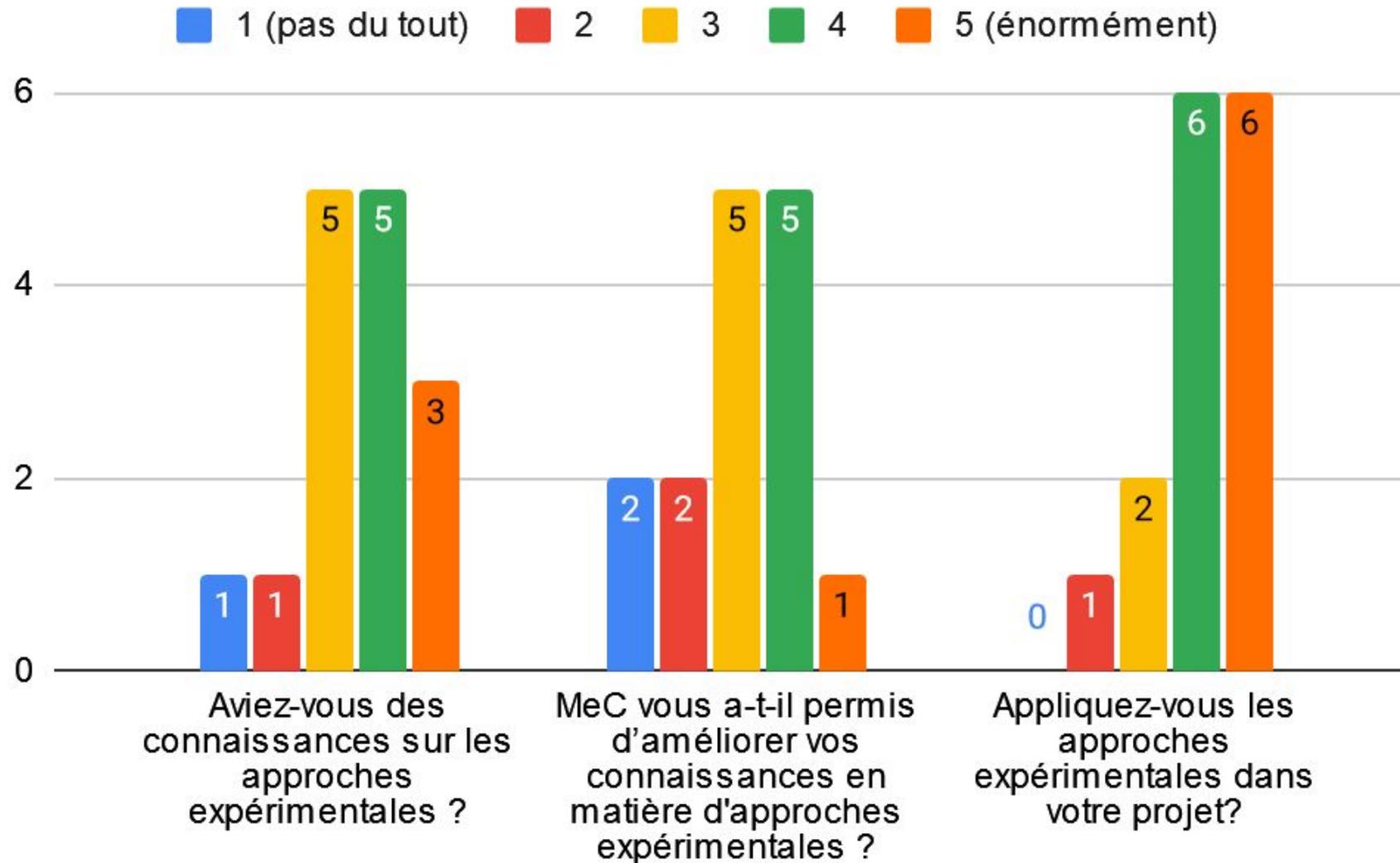
- Approche itérative de la livraison d'un projet, qui se concentre sur des livraisons continues intégrant le *feedback* client
- Diffère de la gestion de projet traditionnelle en cascade, qui suit une approche linéaire du développement
- Favorise la communication ouverte, la collaboration, l'adaptation et la confiance entre les membres de l'équipe
- Adaptée dans des environnements complexes (incertitudes quant aux besoins et aux solutions à déployer)

(Source: *Atlassian Agile Coach*)

Section 2.1

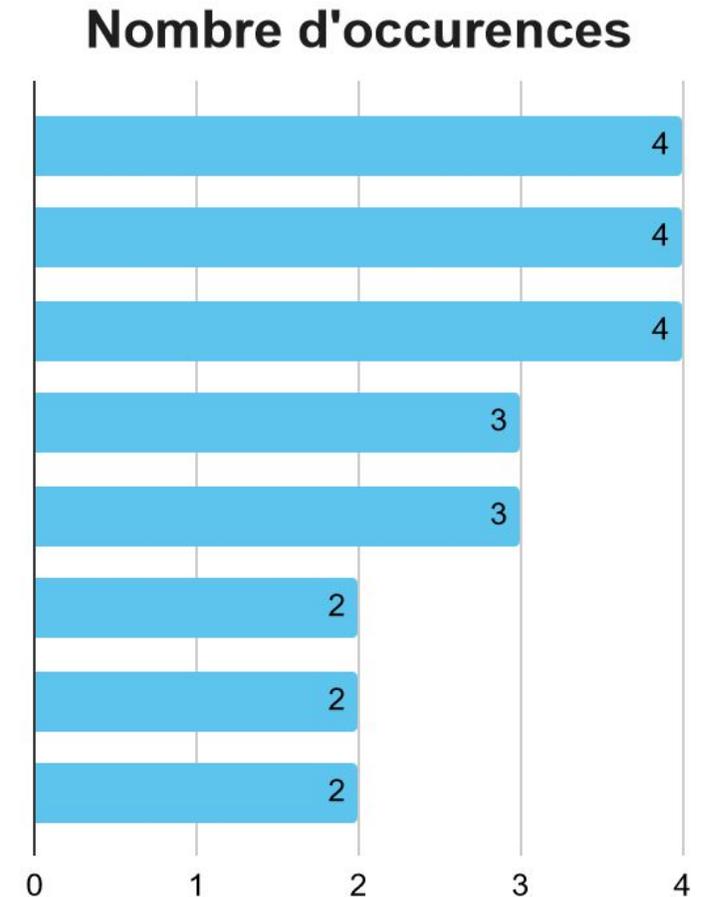
Expérimentation

Connaissances et intégration



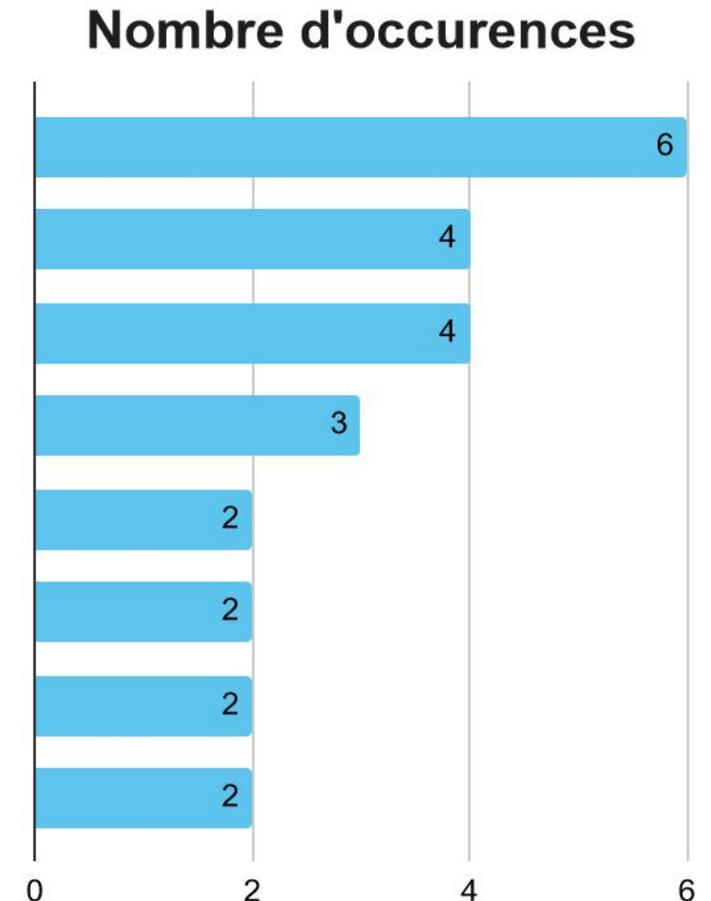
Les facteurs facilitants

- **Le programme et les partenaires impliqués sont ouverts à l'expérimentation**
- **Présence et promotion d'une culture de l'expérimentation**
- **Compréhension et bonne mise en application de méthodologies propres à l'expérimentation**
- Valorisation des processus plutôt que des résultats seulement
- Implication et ouverture des collaborateurs au processus
- Soutien offert par Montréal en commun (ateliers, accès à l'expertise)
- Flexibilité du processus
- Vision claire de ses objectifs



Les facteurs contraignants

- **Manque de compréhension des avantages et des manières de mettre en œuvre des approches expérimentales**
- **Manque de participation de citoyens et de partenaires qui sont parfois difficiles à mobiliser**
- **Culture organisationnelle peu favorable à ce type d'approche**
- Contraintes financières ou de temps
- Manque d'ouverture au changement de la part des clients, bailleurs de fonds et autres partenaires
- Passage de la théorie à la pratique difficile
- Manque d'outils pratiques
- Aversion à la prise de risque (perçu ou réel)



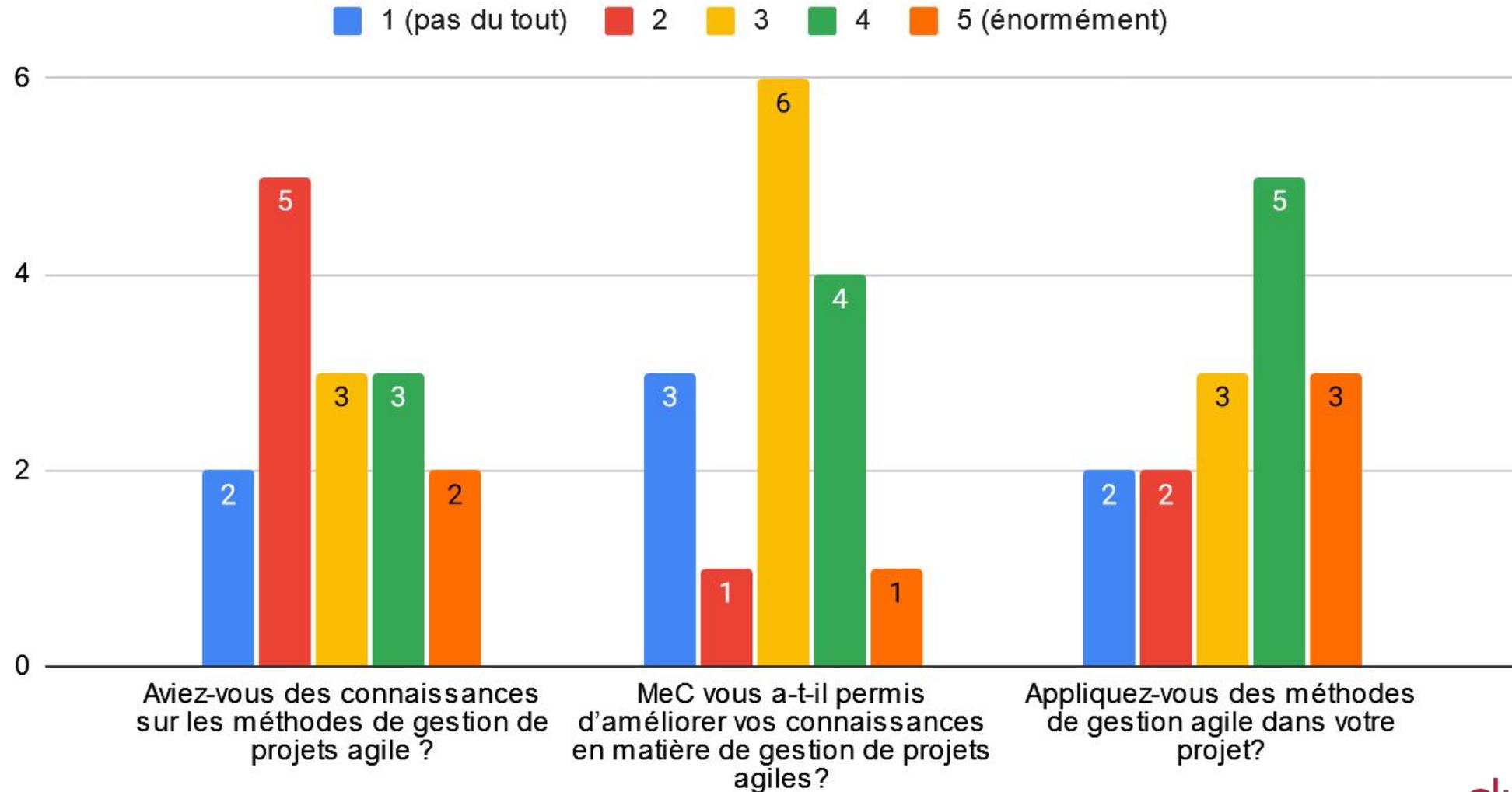
Remarques générales

- La culture organisationnelle, définie largement, est mentionnée autant comme un obstacle qu'un levier potentiel. Cela suggère qu'il est important d'agir sur les attitudes des individus et les processus internes aux organisations.
- Pratiquement personne lors du 26 octobre n'a mentionné la structure du programme ou la reddition de comptes comme des obstacles. Au contraire, on évoque positivement la flexibilité du LIUM.
- Pratiquement personne n'a mentionné le rôle de MeC comme facteur facilitant pour soutenir l'implantation d'une approche expérimentale.

Section 2.2

Gestion agile

Connaissances et intégration



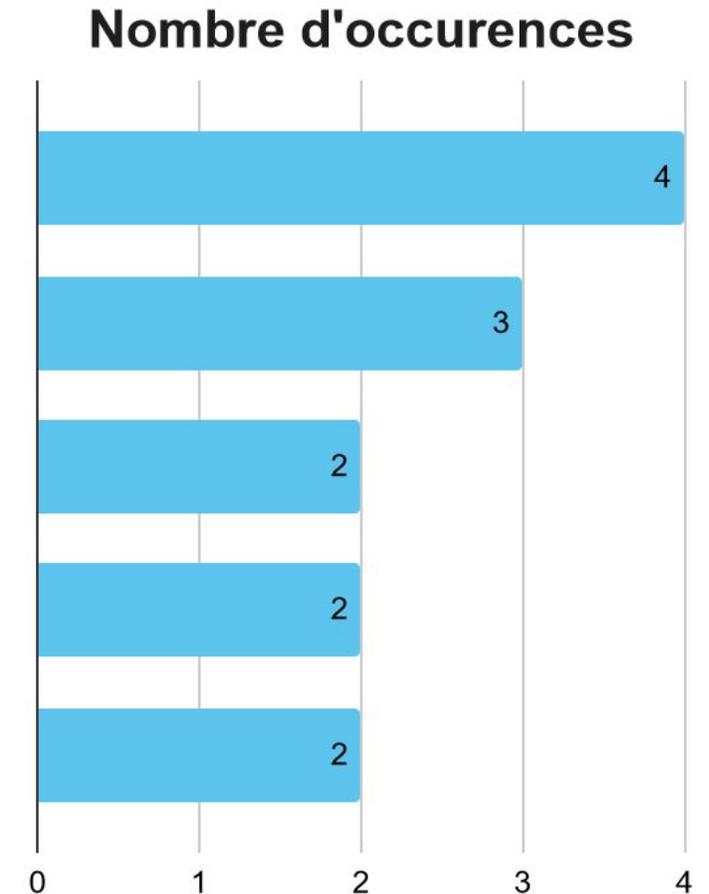
Évolution des connaissances

Sur une échelle de 1 à 5, la moyenne du niveau de connaissance des employés du LIUM sur les approches expérimentales et la gestion agile avant MeC et maintenant :

| | Moyenne avant MeC | Moyenne maintenant | Différence |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------|
| Approches expérimentales | 2,2 | 3,7 | ↑ 1,5 |
| Gestion agile | 2,5 | 3,2 | ↑ 0,7 |

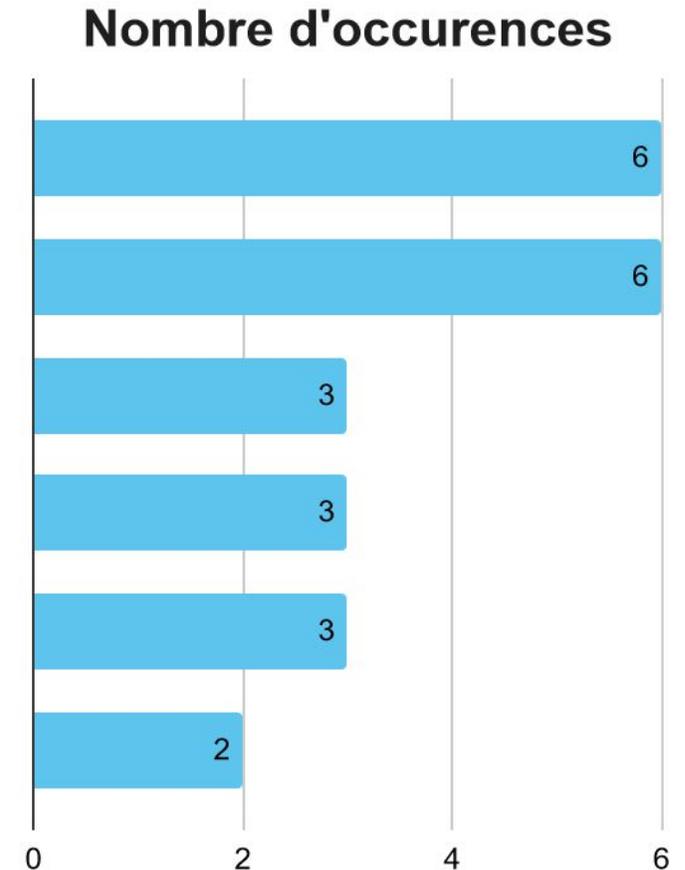
Les facteurs facilitants

- **Qualités intrinsèques de la méthode agile. Si bien appliquée, elle est robuste sans être dogmatique et génère de la valeur pour ses utilisateurs.**
- **Équipe qualifiée, diversifiée et de taille adéquate**
- Participation et compréhension des partenaires (bailleurs de fonds, utilisateurs)
- Culture organisationnelle favorable à l'agilité
- Soutien offert par Montréal en commun, via des formations ou en faisant la promotion du principe



Les facteurs contraignants

- **Méconnaissance des modes de gestion agile, que ce soit par l'équipe chargée de la mettre en oeuvre, leur hiérarchie ou les partenaires**
- **Manque de participation des utilisateurs ciblés et potentiels « chocs culturels » lorsque, par exemple, un client n'est pas à l'aise avec un produit pas encore fini**
- Manque de pertinence de la méthode dans des contextes hors TI
- Structures organisationnelles existantes pas forcément agiles
- Reddition de compte
- Absence d'attribution de rôles formels dans l'équipe



Contradiction entre l'agilité et les exigences de reddition de compte ?

Les avis des employés du LIUM divergent sur cette question.

- D'une part, certains mentionnent la difficulté d'être agiles avec la lourdeur administrative demandée par Infrastructure Canada (ex. exigence de présenter une feuille de route pour les 4 ans du programme, etc.).
- D'autres nuancent en mentionnant la flexibilité et la marge de manœuvre autorisée par le bailleur de fonds pour mener des expérimentations et réajuster la feuille de route.

Remarques générales

- Les participants ont identifié davantage de freins que de leviers à l'adoption de méthodes de gestion agile.
- La méconnaissance de la gestion agile est l'obstacle le plus mentionné. Elle est parfois perçue comme un grand principe (« être flexible ») plutôt qu'une méthode précise (ex. *scrum*).
- La gestion agile concerne particulièrement l'organisation du travail au sein d'une petite équipe de 5 à 10 employés. La compréhension et l'engagement dans le processus de chaque membre sont cruciaux.
- La gestion agile, un peu comme l'expérimentation, requiert la collaboration des partenaires et l'engagement des utilisateurs cibles. La participation est donc nommée autant comme un frein qu'un levier potentiel.

Suggestions d'amélioration

- Travailler sur une définition de ce qu'est l'agilité pour MeC pour amener de la clarté et une vision commune
- Poursuivre le soutien offert par Fabmob
- Que le LIUM s'outille davantage pour accompagner les partenaires (peu de soutien depuis le départ de Sophie Hocquard)
- Demander des fiches d'expérimentation et mieux encadrer les partenaires sur l'analyse des données (clarifier ce qu'on veut valider)
- Bien identifier les principaux risques d'un projet afin de prioriser les expérimentations

Recommandations

La collaboration entre les porteurs de projet et le LIUM au sein du programme MeC

1. Revoir les intentions et objectifs des tables de volets en alimentation et mobilité afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins des partenaires et du programme.
2. Communiquer aux partenaires la clarification du rôle du comité de direction (CODIR) dans la gouvernance du programme.
3. Prévoir, au minimum, qu'une rencontre par mois soit tenue à la Cité des Hospitalières dans laquelle sont prévus des moments informels de discussion.
4. Tester la plateforme Slack comme espace de discussion plus flexible et informel pour les tables de volets en alimentation et en mobilité à partir de l'automne 2022.
5. Créer et mettre à jour certains documents administratifs pour faciliter la collaboration entre les partenaires de projets et le LIUM, et pour intégrer les personnes qui se joignent au programme.

La collaboration avec l'écosystème, les citoyens et l'administration municipale

6. Que le LIUM développe son rôle d'intermédiaire entre les projets MeC et les autres services de la Ville de Montréal.
7. Que le LIUM développe son rôle d'ambassadeur de certaines notions comme l'expérimentation et l'innovation sociale auprès du SPSPPO et des autres services de la Ville de Montréal.
8. Clarifier la structure et l'utilisation attendue du registre des activités de communication et de mobilisation.
9. Réviser les moyens de communications présentement déployés dans MeC (en se référant à l'inventaire des moyens de communication) afin de déterminer si les bons publics sont rejoints de la bonne manière.
10. Traduire certaines communications clés de Montréal en commun en anglais.

La captation et la diffusion des apprentissages

11. Mettre sur pied des espaces de rencontre qui permettent aux partenaires de partager leurs expertises et leurs apprentissages:
 - a. Organiser au moins une rencontre de partage d'approches inspirantes sur l'implication citoyenne.
 - b. Offrir un atelier sur le rôle du transfert des apprentissages dans Montréal en Commun, sur le partage de bonnes pratiques, ainsi que sur les moyens de récolte et de transfert.
 - c. Organiser au moins une rencontre de partage sur des exemples de pratiques agiles mises en place par les partenaires de Montréal en Commun (*voir recommandation #17*)
12. Poursuivre la clarification du processus de captation et de diffusion des apprentissages et les attentes du LIUM en ce sens.
13. Qu'un comité se charge de trouver un espace web public qui aiguillerait les visiteurs vers les outils/espaces de publication des apprentissages des partenaires de Montréal en Commun.
14. Vérifier s'il y a un intérêt des partenaires pour diffuser via le *Wiki des possibles* de Solon et réfléchir à la pertinence de cet outil pour la diffusion des apprentissages générés par Montréal en commun.

Former, outiller et inspirer sur l'expérimentation et la gestion agile

15. Étendre le mandat d'accompagnement de Fabmob de sorte que son intervention s'adresse à l'ensemble des projets dans Montréal en commun plutôt que seulement ceux en mobilité.
16. Clarifier les attentes du LIUM envers les partenaires quant à l'intégration de l'agilité dans leur gestion de projet.
17. Offrir un espace d'échanges sur des exemples de pratiques agiles mises en place par certaines partenaires (voir recommandation #11).

MERCI!

Questions ou commentaires ?

gabriel.salathe-beaulieu@tiess.ca
cgabrielchouinard@dynamocollectivo.com

tiess.ca
dynamocollectivo.com



CRÉDITS : Ces diapositives ont été mises en formes à partir d'un modèle créé par **Slidesgo**, comprenant des icônes de **Flaticon**, des infographies et des images par **Freepik** et des illustrations de **Storyset**.