

LE MAGAZINE DE L'UNION
DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

CR BA

> Climat politique à l'ère du 2.0

DANS LE CADRE DE LA CAMPAGNE
« LA DÉMOCRATIE DANS LE RESPECT, PAR RESPECT POUR LA DÉMOCRATIE »

99^{es} Assises annuelles de
l'Union des municipalités
du Québec

Partenariat UMQ-Énergir
pour les jeunes de la DPJ
ENTREVUE AVEC SUZIE ROY

Volume Numéro
42/02

MARS 2021



L'Union des municipalités du Québec désire rendre hommage
aux victimes de la COVID-19, dans le cadre de la Journée de
commémoration nationale des victimes de la COVID-19.

> INNOVATION TERRITORIALE

En réponse aux enjeux de développement

La pandémie actuelle a rendu notre environnement encore plus complexe, volatile, ambiguë et incertain. Dans ce contexte, les municipalités et les collectivités doivent aborder de façon différente leurs enjeux économiques, sociaux et environnementaux, pour trouver des solutions structurantes et (re)dynamiser les territoires. Comment les municipalités, en collaboration avec leur communauté, peuvent-elles assurer un leadership dans cette transformation territoriale ?

Par Marilyn Manceau et Gabrièle Guay, L'ILOT

L'innovation territoriale est un concept qui a émergé à la suite de travaux en développement régional et économique qui ont fait appel aux dimensions locales, de production et de systèmes organisés. Historiquement, on considérait que la clé du développement économique sur un territoire résidait dans la capacité de ces systèmes de production à s'adapter, à se transformer et à se renouveler face à l'arrivée de nouveaux joueurs et consommateurs. Au cours des années plus récentes, l'implication des acteurs du territoire, la notion de gouvernance et la prise en compte des spécificités locales ont pris

une place déterminante dans le concept de développement territorial, jusqu'à en faire émerger le concept d'innovation territoriale.

Comment l'innovation, qu'elle soit de nature technologique, institutionnelle, sociale ou organisationnelle se produit-elle sur un territoire ? C'est par la rencontre entre des initiatives novatrices portées par des acteurs de la collectivité qui répondent à un besoin, et l'écosystème dans lequel ces initiatives souhaitent s'implanter. Ces innovations territoriales bousculent alors le statu quo, génèrent de la destruction créatrice, pour ensuite

contribuer à l'accroissement du niveau de vie. Par exemple, les activités économiques, technologiques, sociales et culturelles évoluent de plus en plus rapidement ; alors que les mécanismes de régulation réglementaire et de gouvernance évoluent très lentement. Cette tension crée aujourd'hui une situation complexe qui nécessite l'expérimentation de nouvelles pratiques publiques ou collectives pour favoriser l'interinfluence des vecteurs de développement.

« *L'innovation territoriale est une approche tournée vers l'amélioration de la qualité de vie d'une collectivité qui permet de résoudre des enjeux vécus dans un territoire, et qui invite les acteurs de la collectivité à briser les silos, à explorer ensemble leurs enjeux avec un regard renouvelé, à utiliser l'intelligence collective pour trouver des solutions prometteuses et à prendre part ainsi activement à la (re)dynamisation du territoire qu'ils habitent. Si, à sa plus simple expression, innover se définit comme « introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie », nous croyons à L'ILOT que l'innovation territoriale résulte à la fois d'un « processus », d'une « posture », d'une « pratique » et d'un « passage ».* »

– Sonia Lefebvre, cofondatrice de L'ILOT

Au cœur du développement économique et social de leur territoire, les municipalités peuvent jouer un rôle central en mettant en place des conditions favorables à l'émergence d'un écosystème innovant capable d'accueillir et de faire grandir les idées novatrices.



TROIS CLÉS POUR (RÉ)ACTIVER L'INNOVATION TERRITORIALE

Il existe plusieurs façons de stimuler l'innovation dans les territoires. Dans cet article, nous avons choisi de vous présenter trois clés – parmi tout un trousseau – que les municipalités peuvent utiliser pour ouvrir la porte au « faire ensemble autrement ».

CLÉ 1 : RELIER PLUTÔT QUE SIMPLIFIER

Les enjeux territoriaux sont de nature complexe, les causes ne sont pas toujours connues et les solutions encore moins. En latin, le mot « complexité » signifie « ce qui est tissé ensemble ». L'innovation territoriale nous invite tout d'abord à reconnaître et à accepter la complexité, pour ensuite apprendre à « relier » plutôt qu'à « séparer » ou « simplifier ». Dans un contexte où différents acteurs exercent une influence sur les causes des enjeux de territoire et sur la mise en œuvre des stratégies visant à les résoudre, les municipalités peuvent stimuler l'innovation en créant des ponts entre ces acteurs; en contribuant à relier leurs savoirs, leurs expériences et leurs idées; et en valorisant l'émergence d'une diversité de solutions novatrices qui agiront en synergie sur le territoire.

> Ville de Trois-Rivières

Au cours de la dernière année, la Ville de Trois-Rivières a développé une vision commune du développement social en collaboration avec les partenaires du milieu. Agissant à titre d'acteur pivot de cette vision rassembleuse, la Ville a assuré un leadership mobilisateur en favorisant la co-construction de projets centrés sur les besoins des clientèles et qui impliquent différentes directions de l'administration.

« Pour nous, une démarche d'innovation territoriale est un précieux temps d'arrêt pour se questionner, se développer une vision rassembleuse et s'inspirer de réalisations menées dans d'autres régions. Les villes ont un rôle de facilitateur, voire de leadership, dans le développement d'une communauté d'acteurs innovants dans son territoire. »

– Élise-Laurence Pauzé-Guay,
Conseillère en développement social
à la Ville de Trois-Rivières

Prix d'excellence Cecobois 2021



Félicitations aux municipalités qui ont opté pour le matériau bois!

Pour voir tous les projets lauréats :
cecobois.com

> INNOVATION TERRITORIALE

CLÉ 2 : PARTICIPER AU CHANGEMENT DE CULTURE

L'innovation territoriale est une démarche créative, collaborative et agile qui prend racine dans une volonté partagée de transformation. Elle nécessite parfois d'adopter de nouveaux rôles, de sortir des sentiers battus, de développer une nouvelle représentation du mot « échec » et d'accepter de prendre des décisions courageuses. L'innovation territoriale invite donc à expérimenter collectivement de nouvelles pratiques, ce qui peut être à la fois énergisant, à la fois source d'inconforts ou de peurs. Elle requiert un changement de culture – tant au niveau individuel, organisationnel que territorial – auquel les municipalités peuvent jouer un rôle de leadership en agissant comme modèle pour leur communauté.

> Ville de Saint-Eustache

Le contexte de pandémie a bouleversé les méthodes de travail au sein des équipes municipales et les façons que la ville avait de collaborer avec ses partenaires locaux et régionaux. Décidée à réinventer ses pratiques collectives, l'équipe du service à l'animation communautaire de la [Ville de Saint-Eustache](#) a décidé d'explorer différentes façons d'innover pour favoriser une meilleure circulation et utilisation de l'information.

« Le citoyen reste l'intérêt principal des actions posées par une municipalité. Celui-ci nous demande d'être innovant. Dans un contexte en perpétuel changement, nous ne pouvons faire autrement que de penser en dehors de la boîte. L'innovation territoriale est devenue une obligation! »

– Michel Lamontagne, Coordonnateur du service de l'animation communautaire de la Ville de Saint-Eustache





CLÉ 3 : EXPÉRIMENTER AVEC AGILETÉ

Les acteurs souhaitant trouver des réponses aux enjeux complexes évoluent dans un monde en perpétuel changement et difficile à anticiper. Ils doivent constamment s'adapter pour atteindre leurs objectifs. Les processus d'innovation territoriale invitent les collectivités à adopter une approche agile.

Selon l'approche agile, tout planifier dans les moindres détails avant de se lancer dans l'action est contre-productif. Elle invite plutôt à mettre rapidement à l'épreuve les idées qui émergent, à observer les résultats obtenus suite à une expérimentation rapide et à adapter en continu le projet en fonction des nouvelles informations qui apparaissent. S'enchaînent ainsi des itérations jusqu'à l'obtention de l'impact souhaité, soit une solution structurante et viable pour le territoire. Avec le principe « d'essais et erreurs », l'innovation territoriale nous invite à réinventer le concept « d'échec », qui est ici perçu comme une opportunité d'apprendre dans l'action pour augmenter les possibilités de succès.

> Ville de Saint-Jérôme

En cohérence avec son plan stratégique 20-22, la Ville de Saint-Jérôme souhaite conserver une gestion municipale de proximité. L'équipe de la Ville a récemment exploré, dans une démarche d'innovation territoriale, comment elle pouvait inclure davantage les entreprises et les organismes dans les projets de la Ville.

« *Notre participation à ce processus nous a permis de mieux comprendre notre enjeu, de faire des choix parmi les différentes idées et de proposer des objectifs clairs à la direction générale. Développer les compétences de l'organisation municipale en innovation territoriale est assurément un gage de réussite pour l'expérience citoyenne!* »

– **Anne-Claire Robert**, Chef de division des relations avec les citoyens à la Ville de Saint-Jérôme

Les municipalités peuvent jouer un rôle central dans la mise en place d'un écosystème innovant sur le territoire. Elles peuvent notamment faciliter la création d'espaces collaboratifs et créatifs réunissant une diversité d'acteurs, contribuer au développement d'une culture d'innovation au sein de leur territoire et agir en tant que modèle en valorisant l'expérimentation rapide d'idées et l'apprentissage collectif dans l'action.

À PROPOS DE L'ILOT

L'ILOT est une coopérative de professionnelles d'expérience qui accompagne les individus, les organisations et les territoires dans leurs réflexions stratégiques, leur développement et leur transformation. Depuis 2016, la coopérative L'ILOT accompagne des organisations et des collectifs de partout au Québec à mettre en place des démarches d'innovation territoriale par l'entremise de laboratoires de solutions et de ACTE | Académie d'innovation territoriale (www.lilotcoop.com).