

LA TRANSFO 2016

DOCUMENT DE TRAVAIL, NOVEMBRE 2015



« LE DÉFI : 10 COLLECTIVITÉS DOTÉES DE LEUR FONCTION INNOVATION EN 4 ANS »

DEUX ANS APRÈS UNE PREMIÈRE EXPÉRIENCE RÉUSSIE DANS 3 CONSEILS RÉGIONAUX, LA 27^E RÉGION ET SES PARTENAIRES PRÉPARENT UNE NOUVELLE ÉDITION DE LA TRANSFO, UN PROGRAMME DE RECHERCHE-ACTION POUR LA CRÉATION DE FONCTIONS INNOVATIONS AU SEIN DE COLLECTIVITÉS LOCALES ET D'ADMINISTRATIONS.



QU'EST-CE QUE LA 27E RÉGION ?

La 27e Région est un projet lancé en 2009 par l'Association des Régions de France, un « do-tank » devenu une association en 2012. Son objectif est de contribuer à transformer le secteur public pour le rendre plus ingénieux.

La 27e Région travaille dans une logique non-marchande et de production de biens communs. Son activité s'appuie sur des programmes de recherche-action conçus et menés en partenariat avec des collectivités locales, des services de l'Etat, des professionnels et des chercheurs, et vise à explorer de nouvelles façons de conduire et mettre en œuvre des politiques publiques.

La 27e Région est également à l'origine de Superpublic, premier tiers-lieu consacré à l'innovation dans le secteur public. (www.la27eregion.fr, www.superpublic.fr)

POURQUOI LA TRANSFO ?

Dans une période de contraintes accrues, un nombre croissant de collectivités sont aujourd'hui convaincues qu'il est possible renouveler radicalement la façon d'animer leurs équipes et de concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques pouvant produire à la fois plus de sens et plus d'efficacité. Mais au-delà des succès isolés, créer de l'impact sur le long terme et de façon transversale requiert d'importantes remises en cause, souvent difficiles à entreprendre. Pour y parvenir, nous pensons qu'il est possible de mettre en place des processus progressifs, capables de **produire une culture de transformation au cœur des organisations publiques**, fruit d'un dialogue entre les disciplines de gestion traditionnelles et des pratiques telles que la recherche-action, le design orienté-utilisateur, l'innovation sociale et les cultures *makers*.

C'est dans cet esprit qu'a été initiée la Transfo, un programme de « capacitation » dans lequel agents et élus apprennent à mobiliser de nouvelles méthodes et, *in fine*, créent eux-mêmes leur propre laboratoire d'innovation au sein de leur organisation.

COMMENT ÇA MARCHE ?

Lancé simultanément au sein d'un groupe de collectivités volontaires, la Transfo s'appuie sur un protocole précis. La 27e Région constitue des équipes pluridisciplinaires (design, sciences sociales, numérique...) qui vont travailler en immersion au sein de chaque collectivité. Les collectivités, de leur côté, composent chacune un groupe de 20 agents volontaires, venant d'une grande diversité de directions, encouragés pour cela par leur hiérarchie. Dans chaque collectivité participante, équipes pluridisciplinaires et groupes d'agents vont travailler ensemble et prendre part à des sessions successives de travaux pratiques, appliqués à des cas réels fournis par la collectivité. Chaque collectivité peut choisir une politique particulière comme terrain d'essai -par exemple les politiques jeunesse, emploi, mobilité, démocratie participative etc. L'ensemble fait préalablement l'objet d'un conventionnement entre les parties prenantes -les collectivités pilotes, les équipes pluridisciplinaires, la 27e Région, etc.

QUELLE EST LA DURÉE DU PROGRAMME ?

En immersion au sein de chaque collectivité, l'équipe pluridisciplinaire travaille étroitement avec le groupe d'agents durant **un total de 40 jours**, à raison de séquences de 2 à 3 jours d'affilée, **étalés sur 12 à 18 mois**. Des sessions « Inter-Transfo » sont organisées tous les 6 mois pour encourager l'échange de pratiques et la fertilisation croisée et construire un savoir commun, documenté sur un blog.

Le programme dans son ensemble dure 4 ans et se déroule en deux parties : un premier appel à candidatures permet de retenir 5 collectivités en 2016, et un second est lancé en 2018 pour les 5 collectivités suivantes.

QU'EST-CE QUE ÇA PRODUIT ?

La Transfo permet de **simuler l'existence d'une fonction innovation en situation réelle, et de répondre concrètement aux questions posées par sa pérennisation** : faut-il créer une équipe à temps complet ou à temps partiel ? Quelle place dans l'organigramme ? Doit-on recourir à des compétences externes ou 100% interne ? Quel budget ? Quelle gouvernance ? La richesse du processus de la Transfo provient du cheminement collectif et méthodique, par essai-erreur : les participants construisent ensemble, étape par étape, les scénarios, la stratégie, le positionnement et les outils les plus adaptés à leur organisation. L'hypothèse de départ est qu'il n'est pas possible de créer un tel dispositif du jour au lendemain et sans le tester collectivement au préalable.

QUELS SONT LES RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE ÉDITION ?

Mené de 2011 à 2014 dans 4 conseils régionaux volontaires, la Transfo a permis à 3 d'entre eux de créer leur propre fonction innovation, maintenant composée d'agents, d'élus et de professionnels tels que des designers et des sociologues recrutés spécialement. Il s'agit des Régions Pays de la Loire, Champagne-Ardenne, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Depuis la fin de la première édition en 2014, ces 3 « labos » ont conduit une dizaine de projets significatifs et repensé des politiques publiques dans des domaines majeurs tels les politiques jeunesse, l'emploi ou les lycées. L'échec rencontré dans la quatrième région a été analysé et ses enseignements sont intégrés dans la nouvelle édition. La Transfo a été primée aux Victoires des Acteurs Publics, au Design Management Europe Award, et figure parmi les 20 projets d'innovation publique les plus inspirants au monde selon le rapport « iTeams » de Bloomberg Philantropies (US) et du Nesta (GB). Les enseignements de la Transfo sont étudiés par un groupe de recherche dirigé par le Centre de Gestion Scientifique (Mines ParisTech) dans le cadre du projet ANR « Formes d'innovation Publique-FIP ».

QU'EST-CE QUI EST NOUVEAU DANS LA TRANSFO 2016 ?

Avec 10 collectivités, le défi est plus élevé. Mais tous les enseignements ont été tirés de la première édition et nous permettent de mieux anticiper les difficultés à venir. Le programme sera plus court dans chaque collectivité, et la répartition des jours de travail entre les équipes pluridisciplinaires et les agents sera mieux adaptée aux contraintes de travail de chacun. Le coût total sera très inférieur pour chaque collectivité. L'échange entre les collectivités participantes sera amplifié, ainsi qu'avec d'autres collectivités françaises et étrangères engagées dans le même type de démarche.

QUELS SONT LES AUTRES IMPACTS RECHERCHÉS ?

Outre la création de fonctions innovation dans les collectivités elles-mêmes, l'objectif est de profiter de la démarche pour **produire un effet structurant sur l'écosystème de l'innovation publique dans son ensemble** : en mobilisant des équipes pluridisciplinaires localisées partout en France et au plus près des collectivités participantes, en passant des accords avec les écoles d'administration et de design pour sensibiliser des groupes d'élèves à la démarche, en transformant les enseignements de cette expérience en savoir-faire transférables par les organismes de formation initiale et continue.

La Transfo doit par ailleurs être l'occasion de **faire mieux converger les différents thèmes et cultures d'innovation** : sociologie des usages, design de service, open data et digital, etc.

QUI PEUT CANDIDATER ?

La Transfo 2016 s'adresse prioritairement aux collectivités locales (Intercommunalités, Villes et Métropoles, Départements et Régions), mais de grands établissements publics peuvent également candidater.

QUI SONT LES PARTENAIRES ?

L'objectif est de partager les coûts entre les collectivités participantes, un groupe d'investisseurs nationaux et éventuellement un investisseur d'envergure internationale. Aujourd'hui, sans annonce publique, 3 villes et métropoles majeures et 1 établissement public national ont déjà manifesté leur souhait de participer à la Transfo. Les autres partenaires pressentis sont la Caisse des Dépôts, le SGMAP et le CGET. Un partenariat avec la branche « innovation publique » de la fondation Bloomberg Philanthropies est en cours de discussion, à la fois comme investisseur et pour établir des échanges avec des collectivités outre-Atlantique. La Commission européenne s'intéresse également à la Transfo pour s'en inspirer pour de futurs programmes.

Pour en savoir plus :

- Présentation et blogs consacrés à La Transfo 2011-2014 : <http://www.la27eregion.fr/transfo/>
- Presse au sujet du labo de la Région PACA : slideshare.net/27eregion/magazinepacalabo
- Site du LABO d'innovation publique de la Région Champagne-Ardenne : <http://labo-public.fr>
- Chantiers ouverts au public, un livre partiellement consacré à La Transfo, Documentation française, octobre 2016 : http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/flyer-chantiers-ouverts-au-public_version-num.pdf