

Aider 10 collectivités en 4 ans
à tester et co-créer leur propre
"labo d'innovation"

2016 _ 2019



labo de transformation publique
4 rue la Vacquerie
75011 Paris / FRANCE
+33 (0)1 83 62 98 27
@La27eregion
www.la27eregion.fr

**Bloomberg
Philanthropies**

Deux ans après une première édition réussie avec 4 Régions, La 27e Région et ses partenaires lancent une nouvelle édition de la Transfo, un programme expérimental visant à accompagner un groupe de collectivités dans la création de leur propre labo d'innovation.

_ LA 27E RÉGION

Née en 2009 et devenue association Loi 1901 en 2012, La 27e Région est conçue comme un « do-tank », aujourd'hui soutenu par des collectivités et établissements publics européens, nationaux, et locaux. Son objectif est de contribuer à rendre l'action publique plus ingénieuse, à travers des programmes de recherche-action explorant de nouvelles façons de concevoir et de mettre en oeuvre des politiques publiques, menés en partenariat avec des acteurs publics. La 27e Région s'appuie sur une équipe de 8 salariés et un réseau d'une soixantaine de professionnels et chercheurs issus du design, des sciences sociales, de l'ingénierie de la participation etc. Son budget annuel est d'environ 800 000 € et elle est basée à Paris, à Superpublic, tiers-lieu entièrement consacré à la transformation de l'action publique qu'elle a ouvert en novembre 2014.

: LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

_ QUEL EST LE POINT DE DÉPART ?

L'innovation publique est entrée dans une nouvelle ère, passant d'une vision institutionnelle et verticale à une approche plus ouverte et créative. Les réformes territoriales successives et les différentes étapes de la modernisation de l'administration ont encore trop peu d'impact sur le quotidien des citoyens, tandis qu'on constate une déception et une méfiance grandissantes à l'égard des acteurs publics. Le besoin est croissant de visions plus systémiques, pragmatiques et centrées sur la production de sens et le bénéfice pour le citoyen-usager.

_ QUELS SONT LES ENJEUX POUR LES COLLECTIVITÉS ENGAGÉES ?

Dans ce contexte, de plus en plus de collectivités sont à la recherche de nouvelles approches et ingénieries pour affronter des défis complexes dans le champ des politiques de l'habitat, de lutte contre la pauvreté, de santé publique, de sécurité, d'environnement ...

Pour chaque collectivité engagée dans le programme, les enjeux de la Transfo sont variés et se situent à différents niveaux :

- . au niveau de l'administration : concevoir et mettre en oeuvre des politiques publiques suivant un processus qui repart du coeur du problème et laisse une place au prototypage et au test avant la mise en oeuvre, une démarche qui produise plus d'impact et dépasse les silos de l'organisation;
- . au niveau de chaque agent : favoriser l'engagement et le bien-être au travail, l'empathie avec les usagers et les collègues, le sens de la créativité, de l'ingéniosité et la capacité à questionner ses routines professionnelles;
- . au niveau politique : rendre les élus plus attentifs aux processus de conception et de mise en oeuvre, mais aussi aux impacts réels des politiques publiques, et faciliter la coopération avec l'administration;
- . au niveau des **écosystèmes** locaux : faire naître des coopérations fructueuses entre les différentes collectivités et avec les écoles, universités, associations, entrepreneurs du territoire, pour promouvoir une innovation ouverte et collaborative.

Au sein de La Transfo, le projet de "**labo d'innovation**", répond à ces enjeux à travers de nouveaux modes d'actions, disciplines, outils, pratiques, espaces, règles de gouvernance, fonctions, tous conçus par les agents eux-mêmes, accompagnés et formés par une équipe de professionnels expérimentés.

_ QUELS SONT LES ENJEUX COLLECTIFS DU PROGRAMME ?

La Transfo a été conçue pour produire une dynamique entre les collectivités engagées dans le processus, à travers :

- . un effet d'entraînement : grâce à la masse critique des 10 collectivités engagées sur une même période,
- . de nouvelles coopérations : partage d'expériences et de ressources, consolidations de méthodes et savoir-faire, développement de projets communs...
- . des échanges à l'échelle nationale et internationale.

: LE PROTOCOLE

Lancée simultanément avec un groupe de collectivités pilotes, La Transfo s'appuie sur un protocole précis, défini dans la convention signée par La 27e Région, la collectivité participante et les équipes pluridisciplinaires constituées pour le programme.

_ PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PROTOCOLE :

- . La 27e Région mandate une équipe pluridisciplinaire de 3 personnes pour chaque collectivité participante. Cette équipe est constituée de professionnels expérimentés (designers, sociologues, urbanistes, spécialistes en ingénierie de la participation ...), habitués à travailler avec des administrations et des collectivités publiques. Ce sont les Résidents.
- . Chaque collectivité sélectionne un groupe de 20 agents, issus d'une grande diversité de directions et de champs de politiques publiques, tous volontaires pour participer au programme et encouragés pour cela par leur hiérarchie. Ce sont les Ambassadeurs.
- . Tous prennent part à des sessions successives de travaux pratiques, conduites par les Résidents, qui portent notamment sur des cas réels fournis par la collectivité. Ces sessions représentent 35 jours au total, à raison de séquences de 2 à 3 jours d'affilée, réparties sur 12 à 18 mois.
- . Les Équipes sont encouragées à construire leurs propres méthodes, approches et outils, adaptés au contexte de la collectivité et à son organisation, ainsi qu'aux projets et politiques choisis comme terrains d'essai (chaque collectivité doit choisir une thématique, par exemple les politiques jeunesse, la mobilité, la lutte contre l'exclusion etc.). Les agents participants sont progressivement formés à ces méthodes dans une logique d'expérimentation et d'empowerment.



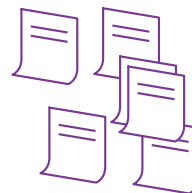
INSPIRATION
veille créative
benchmark

...



**MÉTHODES CENTRÉES-
USAGERS**
ethnographie
observation
enquête
parcours-usagers

...



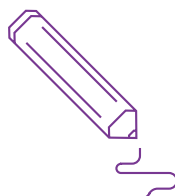
IDÉATION
brainstorming
prospective

...



CO-CREATION
atelier
jeu de rôle

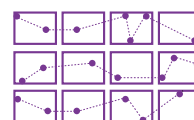
...



VISUALISATION
cartographie
dessin
illustration
vidéo

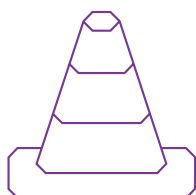
...

...



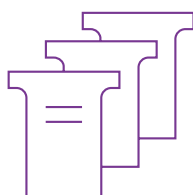
NARRATION
storytelling
scénarios

...



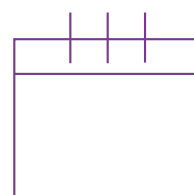
PROTOTYPAGE / TEST
maquette
prototype
simulation
test

...



DOCUMENTATION
photo
vidéo
interview
blog

...



MISE EN OEUVRE
plan d'action
outils de gestion de
projets

...

Personne ne peut présumer au départ de la forme et du fonctionnement du futur Labo d'innovation. C'est la richesse du processus de la Transfo : 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.

: LE DÉROULEMENT

_ DANS CHAQUE COLLECTIVITÉ

Dans chaque collectivité participante, une première **session** collective, le **Campus**, permet à l'**équipe** de se forger une culture commune sur le premier **cas pratique** choisi et de se sensibiliser à quelques outils et **méthodes** innovantes. C'est aussi la première occasion de rencontrer les acteurs clés de l'**écosystème** local et de les associer au processus.

Pendant les six premiers mois, les **sessions** sont essentiellement consacrées à des projets très opérationnels : on choisit des **cas** précis qui permettent de tester de nouvelles façons de concevoir ou d'améliorer des dispositifs existants. Parallèlement, l'**équipe** construit ses outils et détermine des critères d'évaluation des projets réalisés.

Dans la seconde partie du programme, les **sessions** portent davantage sur la préfiguration du futur **labo d'innovation**, ses valeurs, ses méthodes et ses compétences, ses modes opératoires, son organisation, son budget, sa gouvernance. Elles visent à intégrer de manière durable l' "état d'esprit Transfo" dans la pratique quotidienne des agents et donc de les préparer progressivement à faire vivre le **labo** après le départ des **résidents**.

_ À L'ÉCHELLE DU PROGRAMME

Tout au long du programme, des rencontres croisées appelées **Inter-Transfo** sont organisées afin que les **équipes** et les collectivités engagées puisse échanger et construire un savoir commun en analysant les succès et les échecs des uns et des autres.

La Transfo est un programme évolutif. De nouveaux champs d'intervention collectifs seront abordés au gré des opportunités et des nouveaux partenariats. Comment embarquer écoles et universités pour développer de nouvelles compétences à long terme sur les territoires ? Comment approfondir les questions soulevées par la Transfo en s'appuyant sur la recherche académique ? Comment construire des outils et formats d'apprentissage pour les collectivités qui ne sont pas engagées dans La Transfo ?

LYCÉO

RÉGION : CHAMPAGNE-ARDENNE, 2012

THÈME : LES POLITIQUES JEUNESSE

_ DÉFI

Lycéo est une bourse régionale annuelle à destination des lycéens, pour l'achat de manuels scolaires ou de places de spectacles. La Région souhaite améliorer ce dispositif, qui est sous-utilisé.

_ PROCESSUS

Une **session** d'une semaine, commençant par une phase de recherche-utilisateur. Formés par les **résidents**, des **ambassadeurs** équipés d'appareil photos jetables partent à la recherche des points de contacts avec Lycéo, que ce soit un autocollant à l'entrée d'un cinéma ou une affiche dans le hall d'un lycée. Les clichés sont rassemblés, étudiés et exposés, de manière à cartographier le processus Lycéo et à rendre l'invisible visible au premier coup d'oeil. L'**équipe** se divise alors pour réfléchir à trois sujets clés : qu'est-ce que Lycéo et comment puis-je m'informer sur ce dispositif ? Qu'est-ce que je fais avec mes 20€ ? J'ai un problème, vers qui puis-je me tourner ? En guise de réponses, 4 prototypes sont testés dans deux lycées et quelques équipements culturels : un nouveau kit, une valise, un mode d'emploi amélioré et une page Facebook. Les **ambassadeurs** organisent une exposition au siège de la Région pour présenter aux autres agents et aux élus le processus de recherche complet et les pistes d'amélioration proposées.

_ RÉSULTATS

Après l'expérimentation, 4 projets sont mis en oeuvre : un nouveau manuel d'utilisation (conçu avec les lycéens); un nouveau modèle de mail d'information envoyé aux familles; l'intégration de 10 nouveaux équipements culturels dans le dispositif; un compte Facebook consacré à Lycéo. Résultat : le taux d'usage de la carte Lycéo a augmenté de 22%.

Pendant 5 jours, la personne en charge de Lycéo a pu bénéficier du soutien de ses « pairs », des agents d'autres services, unis et animés par un objectif commun. Alors que leurs chemins se croisent rarement, ils ont appris à se connaître et ont acquis une meilleure maîtrise du fonctionnement interne de Lycéo. Au côté des **résidents**, tous ont participé au processus de conception et se sont familiarisés avec les méthodes centrées-utilisateurs.

HUB PME

RÉGION : PAYS DE LA LOIRE, 2013

THÈME : DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

_ DÉFI

Comment permettre à un maximum d'entreprises d'accéder plus facilement aux accompagnements et dispositifs d'aides en région Pays de la Loire ?

_ PROCESSUS

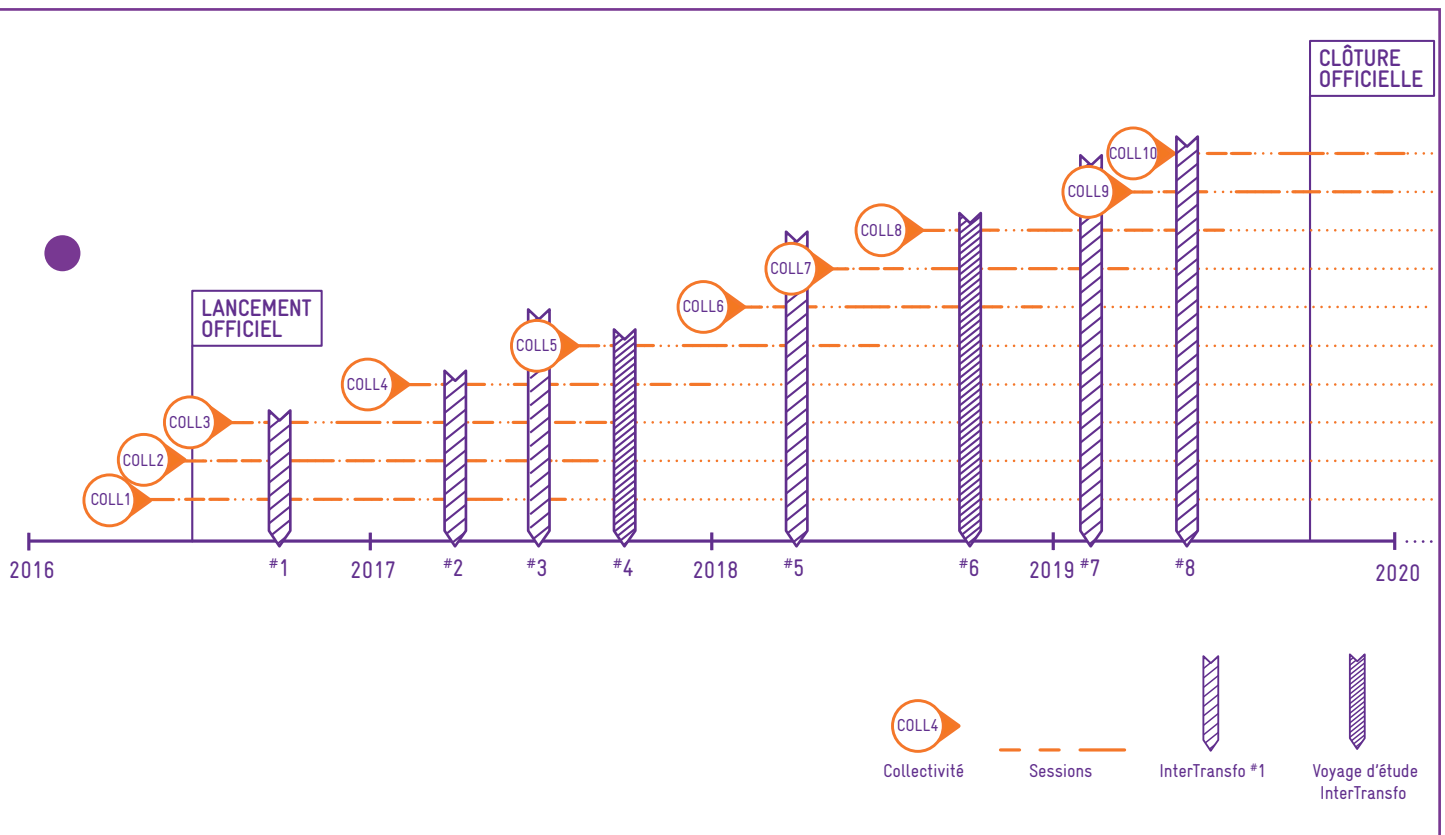
Une veille a été menée sur le sujet, suivie de rencontres sur le terrain et d'entretiens avec différents développeurs économiques et entrepreneurs de la région. Un classement et une représentation graphique des informations collectées ont ensuite été réalisés afin de permettre la présentation et le partage de ces constats et des premières idées, puis de co-construire des solutions avec différents acteurs du développement économique en région. L'ensemble des productions et recommandations a été remis à la direction concernée qui, forte de son expertise, se les est réappropriées.

_ RÉSULTATS

Au terme d'un processus de moins de 2 mois, un ensemble de dispositifs ont été proposés, mettant notamment en exergue la diversité et la progressivité des besoins :

- Un numéro vert permettant aux chefs d'entreprise une réponse directe et un site web unique pour orienter les entreprises www.pmepaysdelaloire.fr
- Un « visiteur régional de proximité » animant le réseau des développeurs,
- Un espace numérique partagé avec la possibilité pour les PME de réaliser des demandes d'aide rapidement grâce à des formulaires simplifiés et harmonisés ; carnet de liaison permettant à chaque développeur de devenir le prescripteur de l'autre...
- Des rencontres individualisées entre PME et développeurs, intégrées aux événements existants,
- Une communication des dispositifs coproduite avec des PME pour plus d'impact et une meilleure compréhension.

: LE CALENDRIER



: L'ÉVALUATION

Un projet mené au sein de la Transfo est évalué selon son impact sur les 4 valeurs listées ci-dessous, inspirées de l'ouvrage de Christian Bason intitulé *Leading public sector innovation* (2010) :

#1 Démocratie : un système plus transparent et responsable, qui promeut l'égalité, qui renforce la participation citoyenne et met en capacité les citoyens ;

#2 Qualité : améliorer l'expérience utilisateur des services publics, à la fois pour les citoyens et pour les agents, la promotion d'une nouvelle esthétique de l'action publique (communicante, transparente et porteuse de valeurs);

#3 Impact : s'assurer que les efforts du secteurs public produisent des résultats désirables; promouvoir une approche systémique en analysant les problèmes et en intégrant les parties prenantes;

#4 Productivité : établir un rapport plus favorable entre les input et les outputs lorsque l'on produit des biens publics, favoriser les solutions économes et efficaces de manière globale et responsable, obtenir de meilleurs résultats pour chaque euro public investi.

Nous travaillons actuellement sur un outil d'évaluation combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, avec un mécanisme d'interviews croisés. Nous envisageons de l'utiliser pendant les **Inter-transfos** pour piloter le programme et être en mesure de comparer les différentes collectivités. Les critères devraient inclure :

- . la soutenabilité du **labo d'innovation** à moyen et long termes : plus de budget et de ressources, rôle étendu, résilience après un changement politique, conservation de la capacité disruptive et réflexive, etc.
- . la qualité et la diversité des projets : succès dans le déploiement et le passage à l'échelle, enjeux plus systémiques, capacité à réinventer les routines les plus ancrées dans l'organisation, intervention aux stades les plus précoces d'une politique, etc.
- . la qualité du travail et du bien-être des agents : tâches et missions ayant du sens, ouverture d'esprit, moins d'auto-censure, reconnaissance et encouragement de la créativité, etc.

: MODE D'EMPLOI

_ A QUI S'ADRESSE LA TRANSFO ?

La Transfo s'adresse prioritairement aux grandes collectivités territoriales et aux services de l'Etat ou établissements publics de taille significative.

_ COMMENT FAIRE POUR PARTICIPER ?

La participation à La Transfo suppose un portage fort de l'exécutif et de la Direction générale tout au long du processus. Il est donc recommandé, au plus tôt dans les discussions, de prévoir une rencontre avec le DGS et/ou l' élu en charge.

Une fois la participation confirmée, il faut compter 2 à 3 mois de préparation avant le démarrage effectif de la Transfo dans la collectivité, comprenant :

- la contractualisation, qui passe par une adhésion à **La 27e Région** et la signature d'une convention de partenariat,
- la constitution du groupe d'**ambassadeurs** par la collectivité en lien avec **La 27e Région** et la recherche de **cas pratiques**,
- le recrutement de l'équipe de **résidents**,
- Les présentations et rencontres nécessaires avec le CODIR et les agents concernés.

_ COMMENT LA TRANSFO EST-ELLE FINANCÉE ?

Le coût d'une Transfo est réparti entre les collectivités et établissements participants (à hauteur des 2/3 environ) et l'apport de grands partenaires (dernier 1/3).

La participation financière des collectivités prend la forme d'une adhésion et d'une subvention versée à **La 27e Région** au titre du programme inter-collectivités La Transfo.

: GLOSSAIRE

. La 27e Région

A la fois pilote et facilitatrice, la 27e Région définit le protocole, répond aux candidatures des collectivités, gère la contractualisation, recrute les Résidents, aide les collectivités à constituer les équipes d'ambassadeurs et à choisir leurs thèmes, prépare les inter-Transfo et est garante du bon déroulé de l'ensemble du processus.

. labo d'innovation

L'équipe interne, composée d'agents "encapités", chargée de l'innovation au sein de la collectivité. Les labos d'innovation peuvent prendre différentes "formes" et assumer des fonctions diverses : veille et prospective, ethnographie, prototypage rapide, expérimentation, animation d'ateliers créatifs, diffusion de pratiques et formation ...

. Méthodes d'innovation

Processus structuré et ensemble d'approches méthodologiques qui guident le travail des résidents pendant les sessions. Ceux-ci sont libre d'en utiliser tout ou partie, et de les adapter.

. Campus

Session de une à deux journées de "team-building" et de découverte co-organisée par La 27e Région et les résidents pour démarrer le programme dans chaque collectivité.

. Résidents

Equipe pluridisciplinaire de 3 professionnels expérimentés, mandatés par La 27e Région pour mener La Transfo au sein d'une collectivité.

. Ambassadeurs

Groupe de 20 agents choisis par la collectivité pour travailler main dans la main avec les résidents tout le long du programme.

. Equipe

Le groupe de personnes menant La Transfo dans une collectivité, composé de 3 résidents et d'une vingtaine d'ambassadeurs.

. Cas pratiques

Projets spécifiques menés par l'équipe pendant les sessions (ex. : Lycéo).

. Session

Session de travail de un à cinq jours au siège de la collectivité ou sur les terrains liés aux cas traités, impliquant toute l'équipe.

. Inter-Transfo

Journée organisée tous les 3 à 5 mois, réunissant toutes les équipes engagées dans la Transfo, dans les différentes collectivités. La 27e Région est en charge de l'organisation de ces temps d'échanges et s'assure qu'ils servent les objectifs généraux du programme.

. Ecosystème

Acteurs locaux que l'équipe doit veiller à impliquer et engager dans le processus (partenaires, autres collectivités, écoles et universités, fondations, associations ...).

. Documentation

Blog, vidéos et tous supports utilisés pour documenter le processus dans chaque collectivité et au niveau du programme général.

: LES LABOS ISSUS DE LA TRANSFO 2011-2014

| | ÉQUIPE INNOVATION RÉGION PAYS DE LA LOIRE | LE LABO RÉGION PACA | LE LABO D'INNOVATION PUBLIQUE RÉGION ALSACE LORRAINE CHAMPAGNE-ARDENNE |
|---|--|--|---|
| LANCEMENT (SORTIE TRANSFO) | Février 2014 | Juillet 2014 | Janvier 2015 |
| ÉQUIPE | 7 membres permanents, de différentes directions, avec 5% à 50% de temps dédié au labo + 2 designers en apprentissage + 20 ambassadeurs (réunion 1 fois/mois) | 5 membres permanents dont 1 designer, de différentes directions, avec 10% à 50 % de temps dédié au labo + une dizaine de référents répartis dans plusieurs services, chacun avec 10 j/an dédiés au Labo | 1 coordinatrice temps plein (profil designer graphique) + 1 assistante + 1stagiaire design + 11 référents sollicités sur des ateliers mais sans temps dédié |
| LIEU | Pas de lieu dédié | Pas de lieu dédié | Lieu de travail convivial, au sein de l'hôtel de Région à Châlons (100 m2) |
| GOVERNANCE | Rattaché à une direction mais lien direct avec le DGS | Rattaché au DGA, saisie possible par tous les services mais validation officielle par le DGS | Rattaché directement au DGS, plan d'actions arbitré par un Copil composé de 5 VP et par le DGS |
| BUDGET PROPRE | Oui + projets financés sur les budgets des directions concernées | Non - projets financés sur les budgets des directions concernées | Non - projets financés sur les budgets des directions concernées |
| OFFRE DE SERVICES | 6 modes opératoires définis pendant la Transfo : http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/le-crash-test-des-politiques-publiques/ | Atelier de production d'idées, journée d'immersion, aide à la conception d'une réunion participative, accompagnement aux marchés publics innovants, prototypage et expérimentation ... | Les Midis du LABO (rencontres et ateliers ouverts aux agents et aux extérieurs), coworking, projets (ateliers, immersions, animation de réseaux ...) |
| PRINCIPAUX PROJETS RÉALISÉS OU EN COURS | <ul style="list-style-type: none"> • « Hub PME » : faciliter l'accès aux aides économiques pour les entrepreneurs • « Parcours utilisateurs Fonds Européens » : faciliter le parcours du porteur de projet lors d'une demande de subvention • « Bureau du futur » : les évolutions du travail au sein de l'organisation régionale • Lycée du futur | <ul style="list-style-type: none"> • Rameau, conception d'un projet associations/ entreprises • Plateforme de services aux entreprises • Conception orientée utilisateurs de l'Université régionale des métiers • Contrat d'accès à la qualification • Chantiers internes : accueil des nouveaux arrivants, gestion des emails, service documentation | <ul style="list-style-type: none"> • Marathon de la Créativité publique http://labo-public.fr/la-region-fait-bouger-son-service-public • Réhabilitation d'espaces de travail de la Région • Clarifier la prise en charge des formations dans les instituts sanitaires et sociaux • Entrer en contact avec la population et délivrer une info claire, du courrier de notification au versement d'une subvention |