L'innovation au pouvoir !

Pour une action publique
reinventée
au service
des Territoires

annexes

Rapport établi par Akim Oural avec
l'appui du secrétariat général pour la
modernisation de l'action publique

Avril 2015

SOMMAIRE

I. Lettre de mission 5

II. Principes de mise en œuvre des recommandations – Fiches Action 7

Axe 1 : Donner le pouvoir (et des moyens) aux innovateurs 7

Axe 2 : Décloisonner, rapprocher, organiser les acteurs 11

Axe 3 : Tous innovateurs ! 16

III. Contributions 21

27e Région 21

Agence le Hub 28

Association des Petites Villes de France (APVF) 31

Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et Institut CDC pour la recherche 36

Commissariat Général à l'Egalité des territoires (CGET) 45

Maurice Baslé, Chaire ACT-TER, Connaissance et action territoriale, Fondation Université de Bretagne-Sud 48

Innovation territoriale et cohésive: l'exemple de Midi-Pyrénées 55

Le comptoir de l'innovation 70

IV. Participants aux travaux de la mission 75

Liste des membres de l'équipe mission 75

Liste des membres du Comité d'orientation 76

Liste des personnalités auditionnées 79

Ateliers – Thèmes et participants 89

UP Conférences - Cycle « Territoires : nous sommes innovations » 93

I. Lettre de mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTRE DE LA DECENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Ref : DFP/2014/64050C

Paris le 29 octobre 2014

A

Monsieur l'adjoint au Maire de Lille

Le Gouvernement a placé le développement de toutes les formes d'innovation au cœur de son action car il s'agit là d'une condition essentielle au renforcement de la compétitivité française, à la poursuite de la modernisation de l'action publique et, surtout, à l'introduction de nouveaux ferments démocratiques.

Il existe aujourd'hui un foisonnement d'innovation, aussi bien au niveau national que dans les territoires, émanant d'acteurs publics et privés qui font évoluer l'action publique.

De très nombreux projets portés par des collectivités territoriales, le plus souvent en lien avec le secteur associatif, les entreprises, des représentants des citoyens participent au développement des territoires. Ils élaborent de nouvelles formes d'intervention pour répondre aux besoins de nos concitoyens. Cette créativité est le reflet du dynamisme français, de la capacité de notre pays à innover et des différents acteurs à coopérer au bénéfice de la solidarité humaine et territoriale. Néanmoins, le concept d'« innovation territoriale », demeure encore flou et les pratiques qu'il recouvre ne sont pas toujours valorisées comme elles le mériteraient.

Je souhaite que notre pays se dote dans les tous prochains mois d'une politique ambitieuse de développement de l'innovation territoriale, première politique de ce genre en Europe. Car il s'agit d'un moyen puissant de réconciliation des citoyens avec la chose publique et l'action politique, la France doit se saisir de ce sujet. Elle doit être l'un des pays précurseurs dans la définition des objectifs, des moyens et des droits relatifs à l'innovation territoriale et citoyenne.

Votre mission devra donc se concentrer sur l'identification des conditions d'amélioration de l'environnement dans lequel les divers acteurs peuvent développer et pérenniser des projets

Monsieur Akim OURAL
Adjoint au Maire de Lille
Place Augustin Laurent
59000 Lille

80 rue de Lille
BP 10445 - 75327 Paris Cedex 07

d'innovation territoriale ; des projets au service de l'intérêt général, catalyseurs d'une croissance durable et porteurs de solidarité.

Plusieurs axes de travail pourront focaliser votre attention afin de répondre aux questions suivantes

- L'innovation territoriale permet-elle de dessiner un nouveau modèle pour l'action publique du XXIe siècle ? Comment mettre en place des écosystèmes capables de générer de l'innovation dans les espaces territoriaux ?
- La société civile exprime davantage son envie d'être associée à l'élaboration des politiques publiques et de nouvelles formes de participation émergent. En quoi cela modifie les relations entre l'administration et les citoyens, quel type d'innovation cela peut-il engendrer ?
- Quel apport peuvent avoir des disciplines comme le design de service et les sciences humaines dans la conception des politiques publiques ? Comment les incorporer dans les dispositifs de formation classiques de nos agents publics?
- De quelles façons développer le droit à l'expérimentation, quels sont les freins légaux et règlementaires actuels ?
- Y a t-il une approche budgétaire et financière spécifique à la mise en œuvre d'innovations territoriales ?
- Quelles modalités de consolidation, de pérennisation et de diffusion des pratiques ? Quel peut être le rôle de l'Etat dans le passage à l'échelle des projets ?

Vous pourriez à cet égard repérer les structures françaises et européennes, de centres de recherche et de développement, susceptibles de porter l'innovation territoriale. Vous étudierez aussi l'opportunité de mettre en place un « label » permettant de fédérer une communauté d'innovateurs territoriaux.

Pour nourrir votre travail et construire vos propositions, vous aurez recours à une méthode collaborative car votre rapport doit être porteur des valeurs et des méthodes de l'innovation ouverte, de l'intelligence collective. Vous vous attacherez à vous inscrire en cohérence avec les travaux européens sur ce sujet et les enseignements issus des rapports sur le potentiel de transformation sociétale du numérique.

J'ai le plaisir de mettre à votre disposition le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Je vous remercie de bien vouloir me remettre vos travaux, incluant vos recommandations, au plus tard le 31 mars 2015.

Marylise LEBRANCHU

II. Principes de mise en œuvre des recommandations – Fiches Action

Axe 1 : Donner le pouvoir (et des moyens) aux innovateurs

Recommandation n°1

Constituer un réseau national « d'accélérateurs publics » dans le cadre d'une initiative nationale lancée par les pouvoirs publics, s'appuyant sur un label et cofinancée dans le cadre du PIA 3

Page 69 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Au niveau des territoires : structuration des écosystèmes locaux ; accélération de la mise en œuvre de projets complexes d'innovation territoriale, en mettant autour de la table les bons acteurs et en utilisant des méthodes agiles de co-conception ✓ Au niveau national : structuration d'un réseau d'innovateurs territoriaux capable de diffuser les initiatives, dotation en moyens d'innovateurs territoriaux, développement d'une capacité nationale à développer des projets complexes
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une structure légère d'accompagnement pourra être mise en place dans une administration – qui reste à identifier. - La logique de labellisation et d'accompagnement pourra s'inspirer des principes mis en œuvre dans le cadre de la French Tech, notamment la labellisation d'écosystèmes et de dynamiques. - Les critères de sélection et de labellisation des structures pourront inclure : un tour de table initial d'au moins 10 partenaires locaux, la participation d'au moins cinq partenaires de droit privé dont des entreprises de l'économie sociale et solidaire, de collectivités adjacentes, d'une université ou institution de recherche ou enseignement ; l'existence d'un lieu partagé et ouvert comprenant un espace de coworking ; la mise en œuvre d'outils et méthodes d'implication des citoyens ; l'existence d'une dynamique locale ; l'existence ou la mise en projet de protocoles d'innovation (résidence, recherches-actions….). - Des discussions et travaux sont à conduire avec le CGI concernant la mobilisation du PIA 3. Le montant alloué pourrait s'élever à 200 millions d'euros (un montant équivalent à l'appel à manifestation d'intérêt relatif aux accélérateurs de start-ups).
Calendrier proposé	- Septembre 2015 : désignation d'un préfigurateur du label et de la structure légère - Avant la fin 2015 : mise en place de la structure d'accompagnement - Calendrier à articuler avec le CGI dans le cas d'un financement PIA 3

Recommandation n°2

« France en Résidence » : créer et lancer un programme national pluriannuel de résidences créatives permettant d'expérimenter des dispositifs d'action publique

Page 70 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Diffusion et mise en œuvre de méthodes d'innovation à grande échelle dans les territoires ; création de connaissances partagées et "actionnables" ✓ Création d'une méthode et d'outils partagés proposés aux acteurs en *open source* ✓ Structuration d'un réseau national d'acteurs innovants composé d'opérateurs, de collectivités, d'associations, d'intervenants professionnels organisés en réseau
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Le concept de « résidence » doit être ouvert et doit laisser aux territoires une liberté dans la définition des méthodes, sur un socle commun construit en « open source », autour d'un objectif commun : améliorer les modes d'intervention publique sur des sujets prioritaires grâce à une écoute active et à une implication des citoyens. Chaque territoire pourrait en proposer une définition locale dans le cadre d'un « appel à idées » nationale. - Cette mesure pourrait être cofinancée dans le cadre de l'acte III du PIA (cf. recommandation 3). Un fonds de dotation public-privé visant à cofinancer les résidences pourrait être créé. - France en Résidence s'inspire d'opérations existantes : les 17 résidences déjà menées dans le cadre du programme « Territoires en Résidences » animé par la 27e Région, les résidences menées par le SGMAP avec ou sans la 27ème Région, les LUPI (Laboratoires des Usages et des Pratiques Innovantes) menés par la Cité du Design à Saint-Etienne, l'opération Parcs en Résidences (Parcs du Massif central), le programme anglais DOTT (Design of The Times), les doctorants en CIFRE dans les organisations publiques.
Calendrier proposé	- Avant octobre 2015 : lancement d'un « appel à idées » pour construire une approche partagée - Automne 2015 : lancement du concept à l'occasion de la Semaine de l'innovation publique - Calendrier à articuler avec le CGI dans le cas d'un financement PIA 3

Recommandation n°3

Faire de l'innovation territoriale l'un des axes de l'acte III du Programme d'investissements d'avenir (PIA 3) en créant un « Programme Innovation Territoriale », dans une double logique de financement et d'accompagnement

Page 71 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Faciliter le financement des projets d'innovation territoriale ✓ Inciter la création de dynamiques locales et le partage de compétences en faveurs d'acteurs motivés et innovants
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une réunion de cadrage associant le CGI et le cabinet de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique pourrait être organisée.
Calendrier proposé	- Réunion à organiser à la suite de la remise du rapport

Recommandation n°4

Constituer des « fonds de garantie » sur les territoires pour aider, de manière très spécifique, les porteurs de projet d'innovation territoriale, sociale ou citoyenne, à lever les premiers fonds auprès des banques

Page 71 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Amorçage facilité des projets d'innovation territoriale et sociale ✓ Meilleur partage du risque entre collectivités et porteurs de projet ✓ Création de nouveaux modèles économiques au service de l'intérêt général
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- A l'initiative de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique, cette proposition pourra être expertisée en lien avec des réseaux de bénéficiaires potentiels : AVISE, Ashoka… - Il conviendra de réunir un tour de table d'investisseurs potentiels : mutuelles et banques coopératives, fondations, entreprises privées dans le cadre de leurs actions en responsabilité sociale et environnementales)
Calendrier proposé	- Avant la fin d 'année 2016 : constituer un tour de table

Recommandation n°5

Assouplir certaines règles encadrant la dépense publique pour permettre une plus grande fongibilité dans la dépense des crédits d'intervention

Page 72 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Utilisation plus souple des crédits versés à des porteurs de projets ✓ Meilleure adaptation de l'utilisation des subventions aux finalités des projets subventionnés ✓ Allègement, pour les porteurs de projets, des coûts de gestion liés à l'utilisation d'une subvention
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une étude juridique et technique pourrait être conduite.
Calendrier proposé	- Une administration disposant des compétences juridique pourrait être missionnée à la suite de la remise du rapport. - Avant la fin d'année 2015 : réalisation de l'étude

Recommandation n°6

Assouplir le cadre légal du droit à l'expérimentation pour en faciliter l'usage

Page 72 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Possibilité de lever les freins juridiques et règlementaires à l'expérimentation ✓ Possibilité d'augmenter le nombre d'expérimentations conduite dans les territoires
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Des actions de sensibilisation pourront être conduites auprès de parlementaires, dans le but d'identifier des promoteurs qui pourraient créer des clubs de l'innovation territoriale au sein de l'Assemblée nationale et du Sénat puis proposer des évolutions législatives. Les parlementaires les plus intéressés pourraient être des élus des territoires confrontés à des défis majeurs. - La modification du cadre légal implique une étude juridique et la modification de textes.
Calendrier proposé	- Les actions de sensibilisation pourraient être initiées à partir de la publication du présent rapport - Des clubs de parlementaires pourraient être créés au cours de l'année 2015-2016.

Axe 2 : Décloisonner, rapprocher, organiser les acteurs

Recommandation n°7

Structurer une fonction « innovation » transversale au sein des collectivités et la professionnaliser

Page 73 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Développement d'une ingénierie permettant de faire émerger et d'accompagner des projets d'innovation territoriale ✓ Changement de la culture des administrations publiques locales ✓ Capitalisation sur le potentiel de créativité des agents pour améliorer les services publics, le dialogue avec les usagers ou le fonctionnement interne de la collectivité ✓ Appel aux méthodes d'analyse *big data* pour comprendre les besoins des usagers et réinventer l'action publique
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	Il n'existe pas de « recette » de la fonction « innovation » ou de l'incubateur interne. Chaque collectivité doit la construire en fonction de ses propres enjeux et spécificités. On peut néanmoins tirer quelques enseignements des cas étudiés par la mission. - La mise en place d'une telle fonction au sein d'une collectivité nécessite l'appui de l'exécutif politique et administratif, ce qui est généralement possible quand un processus d'acculturation a eu lieu et que le niveau décisionnaire accepte l'idée de droit à l'essai-erreur et accorde une autonomie suffisante aux équipes. Des actions de sensibilisation, des échanges avec d'autres collectivités, et des tests grandeur nature – par exemple, le développement d'un premier projet en mode start up – peuvent faciliter cette évolution culturelle, susceptible de prendre plusieurs années pour une collectivité qui démarre sa réflexion sur le sujet. - La fonction innovation doit être positionnée de manière transverse, pour pouvoir travailler avec l'ensemble des directions métier des collectivités. Elle est apporteuse de méthodes (dans divers domaines) mais ne se positionne pas sur la décision stratégique ni sur « l'expertise métier », qui restent de la compétence des autres directions. - Si la motivation des participants est essentielle, les moyens mobilisés doivent être suffisants – l'innovation ne consiste pas dans une action de communication. - L'enjeu est de créer les conditions pour que les gens créatifs puissent aller au bout de leurs idées, et pas du tout de leur donner des « objectifs » d'innovation. - Certains métiers prennent une importance critique : o le catalyseur d'innovation ; o les fonctions liées à la gestion des données ou data management : administration de données (*chief data officer*), analyse de données (*data analyst*), élaboration de la politique de libération et d'exploitation des données; o l'incubation de projets et l'accompagnement des « intrapreneurs ; o le design des politiques et services publiques et la relation avec l'usager.
Calendrier proposé	- A construire pour chaque collectivité

Recommandation n°8

Développer de nouvelles formes de collaboration entre pouvoirs publics et acteurs de la recherche en sciences sociales

Page 73 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Meilleure compréhension des processus spécifiques d'innovation dans l'action publique grâce à des travaux de recherche ✓ Diffusion et mise en œuvre de méthodes nouvelles au sein des administrations ✓ Contribution à l'effort de formation visant à la fois à acculturer les cadres de l'action publique aux principes de management de l'innovation publique et à produire les compétences nécessaires à la diffusion des modes d'innovation dans les administrations publiques ✓ Mobilisation plus aisée et à un coût raisonnable des ressources des écoles
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	Différentes modalités permettent de faciliter la prise en compte par les pouvoirs publics des apports des sciences sociales et humaines : - L'emploi de doctorants CIFRE mérite d'être mis en avant car la mise en œuvre est simple, l'employeur public reçoit une subvention de 14 000 euros de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) pendant 3 ans, et ce type de poste s'intègre de manière opérationnelle aux organisations publiques. - La mise en place des dispositifs de recherche-action dans l'administration nécessite une collaboration entre services administratifs et laboratoires de recherche. Plusieurs services de l'Etat ou collectivités ont déjà initié des projets de ce type (SGMAP notamment). - L'organisation d'événements communs à des collectivités ou administrations, et à des universités ou institutions de recherche, peut naître de rencontres informelles au niveau local. - La mise en place de structures communes (comme les CRREAT ; cf. contribution page 42 des annexes) est une action complexe car demandeuse de moyens importants, mais ambitieuse. Elle ne peut intervenir que dans un environnement mature avec des acteurs acculturés aux enjeux. - La recherche peut permettre à l'administration de mettre en œuvre une part de *réflexivité* et de questionnement dans son fonctionnement, vecteur d'amélioration. Elle peut aussi avantageusement remplacer des prestations de conseils dans des domaines d'expertise comme le *big data*, la conduite d'enquêtes et d'entretien, l'analyse juridique, dans le cadre d'une relation économiquement avantageuse pour les deux parties.
Calendrier proposé	- A construire pour chaque collectivité ou territoire

Recommandation n°9

Favoriser la mise en place, au sein de chaque territoire, d'un processus de coproduction des services publics avec des acteurs privés ou associatifs pertinents

Page 74 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Renforcement de la qualité des services publics, réalisation éventuelle d'économies ✓ Maintien, création, adaptation rapides de services au public là où les contraintes de l'administration sont une cause de lenteur ou d'inadaptation ✓ Incitation à l'implication citoyenne, renforcement du lien social, création de nouvelles solidarités porteuses de sens et de bien-être
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	Plusieurs modalités, à tester, sont évoquées dans la recommandation, sans que cette liste soit exclusive, et sans que les modalités de mise en œuvre soient uniques. Apportons quelques éclairages opérationnels. - Une réflexion sur un *Community Right to Challenge* – venu d'Angleterre, connoté politiquement et dont le bilan à ce stade est discuté – mérite d'être conduite en France. L'un des principaux reproches formulés à l'encontre du modèle anglais est la prépondérance des grandes sociétés dans la gestion des services publics locaux : l'administration privée a remplacé l'administration publique. Pour autant, on peut imaginer une version française, qui mobiliserait les acteurs et entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, déjà nombreux à service le public et l'intérêt général dans les territoires. - La mise en œuvre de dispositifs publics financés par des « titres à impact social », fait débat et suscite intérêt et espoirs depuis la remise d'un rapport au gouvernement par Hugues Sibille. Il soulève également des réticences liées au développement d'une ingénierie financière – voire à un jugement de valeur. La nouveauté du dispositif, son ambition de compléter les mécanismes existants et non de les remplacer, les enjeux, les enseignements tirés des projets à l'étranger méritent pourtant qu'une expérience soient conduite en France, au niveau d'une commune ou d'une intercommunalité, puis qu'un bilan soit réalisé. - La mise en place de MLC est dans une phase de croissance en France. Ils serait intéressant que les structures de mutualisation permettent une diffusion des outils et pratiques auprès des collectivités demandeuses, de plus en plus nombreuses. Dans tous les cas, la mission recommande à la puissance publique de construire un dialogue ouvert et régulier avec les acteurs qui émergent et qui organisent l'action de citoyens.
Calendrier proposé	- Concernant l'expérimentation des titres à impact social, un tour de table autour d'une collectivité pilote pourrait être constitué d'ici à la fin de l'année 2016.

Recommandation n°10

Instaurer de nouveaux modes de collaboration innovants entre territoires : mettre en œuvre et expérimenter les « contrats de réciprocité » entre villes et campagnes proposés lors du comité interministériel du 13 mars sur les ruralités

Page 74 du rapport

Éléments de mise en œuvre
Les modalités d'expérimentation sont décrites dans la mesure n°44 adoptée à l'issue du Comité interministériel aux ruralités du 13 mars 2015. **http://www.gouvernement.fr/partage/3671-comite-interministeriel-aux-ruralites-nos-ruralites-une-chance-pour-la-fance**

Recommandation n°11

Pour faire du numérique un levier de transformation dans les territoires, organiser des hackathons territoriaux et capitaliser sur l'offre « start-up d'État » (à renommer pour l'occasion: « Start-up territoriale ») du SGMAP permettant de développer des services numériques locaux en mode start up

Page 75 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Recommandation 11.A	**Pour les collectivités, organiser des hackathons territoriaux ou « Territoires Camps »**
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Production de services et d'outils numériques en réponse à des problèmes récurrents ✓ Décloisonnement des acteurs publics participants sur un territoire et mise en commun des compétences ✓ Identification d'acteurs – les participants au hackathon – susceptibles d'être des moteurs d'innovation sur le territoire ✓ Meilleure compréhension des enjeux d'un territoire grâce aux analyses réalisées lors du hackathon
Modalités de mise en œuvre et éléments de coûts	Une communication pourrait être diffusée dans les réseaux de collectivités (associations d'élus) pour identifier de 1 à 5 territoires intéressés par l'organisation d'un Territoire Camp. Le processus existant est le suivant : - Au sein de chaque collectivité participante, une personne motivée gère le projet, mobilise les acteurs locaux, assure la communication - L'équipe Etalab du SGMAP coache ce chef de projet dans ses différentes missions
Calendrier proposé	- D'ici au moins de juillet 2015 : indentification de 1 à 5 territoires volontaires pour organiser un Territoire Camp - Automne 2015 : Organisation des événements, idéalement à l'occasion de la prochaine Semaine de l'innovation publique

Éléments de mise en œuvre	
Recommandation 11.B	**Pour les collectivités, développer des projets de services numériques pilotes en mode « start-up territoriale »**
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Mise en marché rapide par co-construction et design simple fondé sur la confiance ✓ Construction d'un outil au contact de ses usagers
Modalités de mise en œuvre et éléments de coûts	Une communication pourrait être diffusée dans les réseaux de collectivités (associations d'élus) pour identifier 1 projet à développer Le processus existant est le suivant : - La collectivité participante identifie un agent motivé par la résolution d'un problème ou sélectionne un chef de projet lors d'un hackathon (ou Territoire Camp) - La collectivité finance le recrutement de l'équipe technique nécessaire à la construction de l'actif numérique, soit 2 informaticiens senior sur 6 mois (salaire brut moyen 50k€ / an) - Le SGMAP conduit le recrutement de l'équipe, qui pourra également et avantageusement être constituée d'informaticiens volontaires dans la collectivité concernée - Le SGMAP coache le chef de projet. - Le projet est développé en mode start-up dans un délai de 6 mois
Calendrier proposé	- D'ici au moins de juillet 2015 : indentification du chef de projet - Juillet-septembre 2015 : recrutement de l'équipe technique - Octobre 2015 – Mars 2016 : développement du service numérique

Recommandation n°12

Intégrer l'innovation territoriale comme priorité des CPER dans le cadre de la clause de revoyure

Page 75 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Mise en visibilité politique de l'innovation territoriale en tant que priorité partagée par les acteurs ✓ Accroissement du volume de financements accessibles aux innovateurs territoriaux
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une réunion de cadrage associant le CGET et le cabinet de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique pourrait être organisée.
Calendrier proposé	- Réunion à organiser à la suite de la remise du rapport ; calendrier à construire avec le CGET en fonction de la mise en œuvre de la clause de revoyure prévue en 2016-2017

Axe 3 : Tous innovateurs !

Recommandation n°13

Développer un réseau social et une plateforme web nationale de référence pour les projets et les acteurs de l'innovation territoriale

Page 76 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Synergies et capitalisation des initiatives innovantes au sein des territoires et entre territoires ✓ Mise en place de réseaux permettant la diffusion coordonnée des pratiques et des outils, et identification des besoins méthodologiques des territoires
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- La plus-value de cette plateforme viendra de sa capacité à devenir un outil de référence, simple à utiliser, qui apporte plus que les sites web existant de mise en valeur des projets - La validité de ce concept (qui correspond à une attente exprimée par de nombreux acteurs) et sa faisabilité restent à expérimenter. Pour cette raison, la plateforme doit être développée en mode start up, au contact de ses utilisateurs, par une structure publique ou privée intéressée au résultat au sein de laquelle un « intrapreneur » résolu portera le projet. - L'identification de la structure porteuse de l'outil après sa création pourra avoir lieu pendant la conception. - Cette plateforme permettra à terme de constituer un réseau social, qui pourra s'appuyer sur une structure d'animation, de mise en relation et d'intermédiation entre les acteurs territoriaux, fonctionnant comme une « bourse » de l'innovation territoriale, entre l'offre constituée par les innovations territoriales existantes et la demande émanant d'autres collectivités et services déconcentrés ou d'administrations soucieuses de renouveler les politiques publiques.
Calendrier proposé	- Une action de réseautage d'ici à la fin d'année 2015 pourrait permettre d'identifier une structure capable de conduire le projet entre janvier et juin 2016.

Recommandation n°14

Page 76 du rapport

Décliner la Semaine de l'innovation publique dans les territoires

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Synergies et capitalisation des initiatives innovantes au sein des territoires et entre territoires ✓ Encouragement des dynamiques existantes
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une action de communication, notamment auprès des réseaux consultés par la mission (association d'élus, réseaux d'innovateurs, entrepreneurs sociaux…) pourrait être lancée à court terme pour identifier des territoires intéressés et faire remonter des projets. - Sur la forme, les universités d'automne de l'innovation territoriale comme les différents événements à organiser dans le cadre ou en lien avec la Semaine de l'innovation publique sont à organiser dans un cadre souple à définir sur chaque territoire. - Ces événements pourraient permettre de préfigurer les tours de tables d'acteurs territoriaux en mesure d'être labellisés ou de créer des accélérateurs territoriaux (cf. recommandation 1).
Calendrier proposé	- Dès que possible : lancement de la préparation de la prochaine édition de la Semaine de l'innovation publique

Recommandation n°15

Donner une autre ampleur à la place de l'innovation dans l'offre de formation, initiale et continue, destinée aux agents publics territoriaux et d'État

Page 77 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Sensibilisation et formation des cadres de la fonction publique aux apports de l'interdisciplinarité dans le pilotage des politiques publiques ✓ Contribution à la mise en réseau des innovateurs au sein des administrations et parmi les étudiants
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Une impulsion politique forte pourrait permettre de constituer un premier cercle d'écoles et d'institutions participantes et d'administrations : CNFPT/INET, ENA, DGAFP, SGMAP par exemple, et de mobiliser une enveloppe 50 à 100 k€ permettant de travailler de faire intervenir des experts au sein des administrations ou en externe.
Calendrier proposé	- Avant juillet 2015 : organisation d'une réunion avec les acteurs cités - Septembre 2015 : démarrage de l'expérimentation - Printemps 2016 : livraison d'un module de formation

Recommandation n°16

Développer une boîte à outils de référence destinée aux collectivités et aux services de l'État permettant de favoriser le développement des pratiques d'expérimentation à droit constant dans les territoires

Page 77 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Prise de conscience des possibilités offertes par le droit ✓ Meilleure appréciation du risque ✓ Élaboration de modes d'emplois et d'outils (documents types, procédures, check list…) assortis de cas concrets qui démontrent que « c'est possible »
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- L'élaboration de cette boîte à outil suppose d'identifier un porteur suffisamment transverse et légitime pour être reconnu par l'ensemble des utilisateurs potentiels, et qui dispose de moyens. - La construction des outils ne peut être réalisée qu'en impliquant des utilisateurs : des collectivités, des associations d'élus, le CNFPT, le SGMAP. - La validité de cet outillage doit être garantie par l'État, notamment d'un point du vue juridique. - De nombreux thèmes sont susceptibles d'être détaillés. Ils pourraient faire l'objet d'un traitement et de parutions successives, dans le cadre d'une collection d'ouvrages dédiés à l'innovation territoriale. Le premier thème pourrait être celui des *small business acts* territoriaux, qui peut être documenté sur la base de plusieurs cas concrets et de documents de marchés publics ayant été utilisés. - Le projet pourrait être financé par *crowdfunding*.
Calendrier proposé	- Avant juillet 2015 : organisation d'une rencontre entre les principaux acteurs concernés - Septembre 2015 : désignation d'un porteur - Avant le printemps 2016 : conception du premier ouvrage

Recommandation n°17

Produire un guide de référence, destiné aux responsables RH du secteur public, présentant l'ensemble des dispositifs existants qui permettent de mobiliser ou de recruter des compétences extérieures sur des durées courtes ou de manière souple

Page 78 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Pour les collectivités, possibilité de mobiliser des compétences sur projet ou pour une durée limitée et des compétences nouvelles et de profils « atypique » par l'administration (designers, logisticiens, chercheurs, entrepreneurs, etc.)
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- La réalisation de ce guide pourrait être confiée à une équipe composée de représentants de la DGAFP, d'une ou plusieurs collectivités, d'un structure ou laboratoire d'innovation - Ce guide pourrait être produit dans le cadre d'une collection dédiée à l'innovation territoriale et en lien avec Ré acteurs publics

Calendrier proposé	- Avant juillet 2015 : organisation d'une rencontre entre la DGAFP et les associations d'élus - Septembre 2015 : désignation d'un porteur - Avant le printemps 2016 : publication de l'ouvrage

Recommandation n°18

Pour innover sans complexe, créer un « Prix du meilleur *Essai* » saluant les meilleures tentatives d'innover dans les territoires

Page 78 du rapport

Éléments de mise en œuvre	
Problème résolu / valeur ajoutée	✓ Valorisation de la prise de risque et du droit à l'erreur ✓ Capitalisation sur des expérimentations ayant « échoué » mais dont on peut tirer des enseignements
Modalités possibles de mise en œuvre et éléments de coûts	- Un tour de table d'acteurs sensibles à la démarche et associant les associations d'élus, des personnalités médiatiques ou des structures privées ou associatives porteuses d'un discours sur la promotion d'une culture du risque et de l'essai erreur pourrait être constitué avec l'appui de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique. - Le cabinet de la ministre pourrait identifier une structure administrative ou privée capable de porter l'initiative, de mobiliser un chargé de mission et de mettre à disposition un budget de 20 k€ (organisation de l'événement, communication). - Le « prix » pourrait être récompensé par un accompagnement et par du coaching d'équipe délivré par une structure bénévole.
Calendrier proposé	- Avant août 2015 : constitution d'un tour de table - Septembre 2015 – Janvier2016 : Identification de projets, candidature, organisation du prix - Automne 2015 : mise en débat et promotion à l'occasion de la Semaine de l'innovation publique - Janvier 2016 : remise du prix

III.Contributions

27e Région

15 avril 2015, Paris

Contribution de l'association la 27e Région au rapport sur l'innovation territoriale confié par Marylise Lebranchu, Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique, à Akim Oural, adjoint au Maire de Lille.

Présentation

A travers ce rapport consacré à l'innovation territoriale, le Gouvernement reconnaît que les acteurs des territoires pourraient être à l'origine d'une dynamique portant en elle le renouveau de l'action publique dans son ensemble. C'est précisément l'hypothèse à partir de laquelle l'association la 27e Région a été créée en janvier 2012, sur une idée et des premières réalisations initiées avec l'Association des Régions de France dès 2009. Aujourd'hui nous sommes heureux de pouvoir participer à la démarche lancée par Marylise Lebranchu à travers la présente contribution. Cette dernière tient en 10 points, comme autant de contributions sur la base des questions posées par la lettre de mission dont s'est saisi Akim Oural. Les points relevant spécifiquement de pistes et de propositions concrètes sont mentionnés en italique.

1. D'où partons-nous ?

La 27e Région est née de l'initiative spontanée d'un petit groupe de passionnés, élus, fonctionnaires, consultants, citoyens, tous désireux de réinterroger la façon dont sont conçues et mises en œuvre les politiques publiques – en particulier dans les Régions françaises. Elle s'est concrétisée par une alliance passée avec l'Association des Régions de France (ARF) en 2008.

Depuis sa création, La 27e Région conduit des programmes de recherche-action (Territoires en résidences, La Transfo) visant à tester de nouvelles méthodes avec les acteurs publics. Elle fait le pari de la pluridisciplinarité en mobilisant des compétences issues du design et de la conception créative, des sciences sociales (ethnologie, sociologie de terrain, observation participante) ou encore des pratiques amateurs (do it yourself, éducation populaire etc). Le point commun de ces approches est qu'elles privilégient l'expérience vécue par les utilisateurs, agents et citoyens, comme un point de départ pour réinterroger les politiques publiques.

D'abord incubée à titre de test au sein de la FING, La 27e Région est devenue une association indépendante en janvier 2012. Ni agence de lobbying, ni cabinet de conseil privé, elle est soutenue depuis ses débuts par l'ARF, la Caisse des Dépôts et neuf Régions membres (Aquitaine, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, Nord-Pas de

Calais, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes) et a bénéficié de financements européens (Europ'Act).

La 27e Région est au cœur d'un écosystème constitué au fil de ses programmes, et composé de professionnels junior et senior, basés dans toute la France : ils sont designers de services, sociologues de terrain, innovateurs sociaux, vidéastes, comédiens, architectes et urbanistes participatifs, etc.

La 27e Région est également active et reconnue à l'international ; elle fait notamment partie des 20 expériences jugées les plus inspirantes dans le monde par le rapport iTeams publié en 2014 par Bloomberg Philantropies (USA) et le Nesta (GB).

Aujourd'hui, ses expériences inspirent au-delà des Régions. Villes, agglomérations, Départements, Etat, dans le monde entier : un mouvement général émerge pour partager ces nouvelles approches et transformer la culture de gestion publique. Il prend forme en France à travers le programme partenarial Re•acteur Public (2014-2017) lancé avec le SGMAP, décrit à la fin du présent document.

2. Innovation territoriale : de quoi parlons-nous ?

Si l'on considère que l'innovation territoriale porte les ferments d'une action publique post-industrielle, à quoi pourrait ressembler cette dernière ? Dans notre expérience et celle des partenaires français et internationaux avec lesquels nous travaillons, la transformation à opérer est de nature culturelle, et s'organise autour d'une série de thèmes en tension dont les suivants :

Excellence > Réflexivité et ingéniosité

Résoudre > Reformuler

Besoins > Pratiques

Problèmes > Opportunités

Marketing public > Ethnologie territoriale

Silos > Système

Expertise des experts > Expertise des utilisateurs

Comprendre avant de faire > Pratiquer l'essai-erreur, le prototypage rapide

Faire pour > Faire ensemble

Compétition > Coopération

Sciences ou arts > Arts et sciences

Collectionner les bonnes pratiques > Documenter

Cette grille ne constitue en rien un modèle unique et exhaustif, mais elle donne une idée du cadre de référence qui émerge actuellement, en tension avec les cadres du passé. Elle ne s'applique pas qu'aux seules collectivités locales et aux services de l'Etat, mais à l'ensemble des institutions – dans l'Education et l'enseignement supérieur, les établissements de recherche, les grandes entreprises, etc.

3. Comment passer de l'innovation à la conception créative des politiques publiques ?

La fabrique des politiques publiques et de l'action publique est en panne. Comment réussir le passage d'une conception industrielle à une conception post-industrielle de l'action publique ? Depuis des dizaines d'années, cette question a été massivement explorée, notamment par les chercheurs en sciences politiques et les économistes. Mais ce sont les sciences humaines et sociales qui, les premières, s'y sont intéressées du point de vue des populations : comment les politiques publiques sont-elles réellement utilisées, détournées, non-utilisées par les bénéficiaires supposés ? Et comment repartir de cette nouvelle compréhension des pratiques pour repenser en continu la fabrique des politiques publiques ? Cette conception de l'innovation « par les usages » serait de nature à réduire les risques d'échecs actuels et futurs des politiques publiques.

L'hypothèse que nous faisons est que l'action publique échoue à chaque fois qu'elle n'intègre pas l'usager dès en amont et qu'elle omet de prendre en compte les réalités humaines et « sensibles ». Il manque à l'action publique des cadres, des méthodes, des moyens, des espaces encourageant une conception pluridisciplinaire des politiques publiques, capable de réinterroger, concevoir et mettre en œuvre collectivement des politiques publiques en considérant d'abord leurs usages. L'action publique est trop empreinte de culture juridique et gestionnaire, pas assez de cultures issues de la sociologie et de l'ethnologie, de la conception créative et du design, mais aussi des pratiques amateurs, de l'entrepreneuriat social, des mouvements participatifs issus de l'architecture, de l'urbanisme et de la programmation, etc.

4. Peut-on accélérer le développement de l'innovation territoriale ?

Si développer l'innovation territoriale signifie développer la capacité de conception créative qui fait défaut à l'action publique, alors il nous faut l'inventer et investir dans cette nouvelle fonction – exactement comme lorsque les groupes industriels investissent un pourcentage de leur chiffre d'affaire en recherche & développement, pour fabriquer des produits ou services qui rencontreront leurs publics.

Les « laboratoires d'innovation publique » représentent l'une des formes d'institutionnalisation de l'innovation les plus inspirantes ces dernières années. A l'image du MindLab danois créé en 2008, en France comme dans le monde entier des administrations et des collectivités inventent des fonctions hybrides pour répondre à un besoin croissant de recherche-utilisateur et de prototypage rapide par le design, la conception créative et l'innovation sociale : en Val d'Oise, Loire-Atlantique, Pays de la Loire, Provence-Alpes Côte d'Azur, Champagne-Ardenne, au CHU de Strasbourg – sans compter les collectivités qui investissent dans des moyens similaires sans leur donner la forme de « laboratoires ». Cette tendance est prometteuse mais fragile car encore largement contre-culturelle. Il faut également explorer les meilleures façons de « protéger » les initiatives existantes à l'approche des prochaines échéances électorales.

De nombreuses pistes existent pour inscrire ces initiatives dans la durée :

- Consacrer un certain pourcentage du budget de la collectivité dans une « R&D » de l'action publique (le Nesta britannique proposait le 1% recherche-action publique)

- Faire suivre à ces laboratoires une trajectoire graduelle, d'abord « sous le radar », en vue de faire la « preuve du concept » jusqu'à des formes de pérennisation ;

- Lancer une nouvelle édition de la Transfo, programme de création de laboratoires d'innovation publique mené par La 27e Région dans 4 Régions entre 2011 et 2014 ;

- Les faire monter en qualité, en pertinence et leur confier des projets plus en amont, jusqu'au niveau politique et délibératif ;

- Inscrire ces laboratoires comme des composantes essentielles des nouvelles grandes Régions, comme un moyen de remettre les usagers au centre du processus ;

- Développer leur pluridisciplinarité : les consolider en les faisant converger avec des initiatives similaires issues du numérique, des cultures « makers » de type Fablabs, de l'architecture et de l'urbanisme participatif, de la vidéo, du théâtre forum, etc ;

- Articuler le travail de ces laboratoires avec les démarches existantes de participation citoyenne ;

- Etendre leur domaine d'intervention à l'espace inter-territorial et inter-collectivités ;

- Développer la communauté professionnelle inter-labs (dans le prolongement d'Entrelabs en France, ou de l'initiative LabWorks par le Nesta anglais)

5. Quel projet politique pour l'innovation territoriale ?

Définir l'innovation territoriale par ses processus est nécessaire mais pas suffisant. Quelles valeurs et quelle vision l'innovation territoriale doit-elle porter ?

- L'innovation territoriale représente-t-elle une simple évolution à l'intérieur de l'action publique telle que nous la connaissons déjà, ou constitue-t-elle une transformation plus radicale ?

- Doit-elle plutôt encourager la coopération, ou bien la compétition entre les territoires ? Par exemple, appliquer les théories du « gouvernement ouvert » ne sera pas aisé là où la compétition aura été exacerbée (entre collectivités, entre territoires, entre identités culturelles)

- Doit-elle concerner en priorité certaines populations, par exemples les populations péri-urbaines, et/ou rurales, en retrait ?

- Comment s'assurer qu'elle produit du bien commun et de la démocratie, plutôt qu'elle ne serve les intérêts marchands ? Cf. le consulting de masse, la marchandisation du savoir, la privatisation de l'espace public, etc.

Penser le projet politique de ces formes d'innovation doit également permettre de sortir de l'équation simpliste « faire mieux avec moins », qui ne constitue pas un projet politique.

Nous pensons que le succès de l'innovation territoriale repose sur une combinaison entre des

critères hétérogènes, par exemple que la politique publique génère plus d'impact, une meilleure expérience du point de vue des citoyens, une meilleure rentabilité de l'euro investi, plus de démocratie dans le système, plus de coopération, etc. C'est la combinaison entre ces critères – et éventuellement d'autres – qui fera que l'innovation sera productrice de plus de sens.

Proposition pour populariser cette question : un « manifeste des collectivités ingénieuses », inspiré du « manifeste des Régions ingénieuses » créé lors du « off » du congrès de l'ARF à Tours en 2011, et organisé autour de 6 valeurs : l'empathie, l'astuce, la qualité, l'intégrité, la frugalité, le désir.

Voir sur http://www.la27eregion.fr/publications/manifeste-des-regions-ingenieuses/

6. Comment mettre en place des écosystèmes d'innovation territoriale ?

Dans bien des cas, ces écosystèmes existent déjà « sous le radar » des institutions. Dans la plupart des grandes régions, il existe des compétences et des expériences de l'ordre de l'innovation territoriale – qu'il s'agisse d'équipes et de quelques « laboratoires d'innovation » au sein de collectivités et d'administrations, d'un secteur professionnel émergent (qui va des collectifs d'intervention urbaine jusqu'aux sociologues de terrain et à une nouvelle génération de designers), de certaines universités et laboratoires académiques, de certaines écoles supérieures d'administration ou de commerce.

Certaines régions présentent des dynamiques plus fortes que d'autres : elles regroupent entre dix et douze acteurs publics et privés en Pays de la Loire, à peu près autant en Rhône Alpes. Les pistes sont à rechercher du côté des alliances et des coopérations locales : en général, les dynamiques ont débuté par des rencontres informelles, devenues des partenariats plus formels – par exemple entre le CHU de Strasbourg et le DSAA Insitu Lab du lycée Le Corbusier à Illkirch, entre le Département de Loire-Atlantique et l'école de Design Nantes Atlantique, ou encore entre le Master design de l'Université de Nîmes et la Région PACA voisine. Des événements comme la 1ère Semaine de l'innovation publique ont permis de donner un peu plus de visibilité à ces acteurs. Il faudrait également opérer un rapprochement entre des communautés proches pour grossir les rangs : design social, collectifs d'intervention urbaine, acteurs de la démocratie participative… A noter que le marché local n'est pas toujours suffisant, ou que favoriser son développement n'est pas toujours compatible avec le code des marchés publics.

Cet angle est prometteur mais nous ne croyons pas à une démarche qui concentrerait d'abord les moyens sur la communication plutôt que sur un travail fin de rencontres et de mises en relation. Par ailleurs, il faut parallèlement penser l'écosystème à une échelle plus vaste, et essayer d'aligner les stratégies des acteurs locaux, nationaux, mais aussi internationaux.

7. Comment incorporer ces approches aux formations classiques de nos agents publics ?

La demande de formation est très forte, en particulier dans les collectivités. Or les premières expériences commencent tout juste à être transformées en savoir-faire transférables et pour l'heure, au-delà même du thème (très) général de l'innovation, aucune école d'administration ne propose d'apprentissage à la « conception créative des politiques

publiques ». Par ailleurs, le niveau de coopération entre les établissements est très faible, chacun porte sa stratégie dans ce domaine. Enfin, si l'on exclut le savoir théorique ou académique, ou les simples formations à la créativité, l'offre de formation venant de praticiens et professionnels de l'innovation est rare ou éclatée.

Dans le cadre de Re•Acteur Public, plusieurs projets sont à l'étude et des programmes de recherche sont en cours ou en préparation pour, à moyen terme, produire des contenus de formation (Programme FIP pour « Nouvelles Formes d'Innovation Publique » porté par Mines ParisTech, ou encore un projet de chaire à l'ENSCI-Les Ateliers).

Dans l'immédiat, nous préconisons de concentrer les efforts sur la production de contenus de qualité, et la constitution d'un réseau de formateurs.

Parmi les suites données au présent rapport, nous proposons la réalisation d'un test en quelques mois, sur un mode expérimental et à partir d'un groupe de partenaires pilotes, qui s'appuierait sur les principes suivants :

- la création d'un référentiel des apprentissages de l'innovation territoriale

- la mise en réseau de praticiens-formateurs, dans une logique pluridisciplinaire

- la production de contenus pédagogiques sur un modèle distribué et coopératif

- un banc d'essai annuel, pour renouveler les thèmes et contenus de formation et monter collectivement en qualité

Une réflexion de ce type est déjà menée dans le cadre de Re•Acteur Public en liaison avec le projet « iSchool for the public sector » initié par l'agence nationale d'innovation britannique, le Nesta, en partenariat avec l'OCDE.

8. Comment développer l'apport du design et de disciplines voisines ?

L'institution est en retard sur la pratique. En France comme dans la plupart des pays étrangers, quelques pionniers (élèves, enseignants-praticiens et professionnels) ont pris les premières initiatives, et aujourd'hui encore pratiquement aucun enseignement en école de design ne concerne le secteur public. Le « design dans l'action publique » n'est pas considéré comme une spécialité, et fait souvent partie d'un ensemble plus flou (tel le design thinking enseigné dans les écoles de commerce). Pourtant plusieurs initiatives récentes considèrent le design comme un levier crucial pour renouveler l'action publique – qu'il s'agisse du rapport « Powering public sector innovation » publié en 2014 par la Commission européenne, ou de la plateforme Design for Europe confiée au Design Council.

Récemment, plusieurs formations ont pris des initiatives dans ce sens et intègrent progressivement l'action publique dans le cursus des élèves : il s'agit par exemple du DSAA InSitu Lab du lycée Le Corbusier à Strasbourg, de l'Université de Nîmes, ou encore de l'Ecole de design Nantes Atlantique… *Nous pensons qu'il faut maintenant installer une coopération entre les écoles volontaires, afin de développer des modules communs, mais aussi de travailler sur les perspectives d'emploi des futurs designers, et ouvrir à d'autres disciplines.*

9. De quelle façon développer le droit à l'expérimentation ?

Il faut aller au-delà du terme « expérimentation », car l'expérimentation fait déjà partie du processus institutionnel des politiques publiques. Si l'enjeu est d'introduire une culture de l'essai-erreur, voire du « tâtonnement » dans la fabrique des politiques publiques, alors il s'agit d'avantage d'introduire le concept de « prototypage rapide des politiques publiques », c'est à dire une phase nouvelle permettant de tester des hypothèses, en liaison directe avec des utilisateurs (citoyens, agents, mais aussi élus), avant de renouveler ou de lancer une nouvelle politique publique.

L'inscription du principe de « prototypage » dans le droit ne semble pas être un préalable. Il faut d'abord s'assurer qu'une culture existe et voir si elle gagnerait à être institutionnalisée. Pour qu'une dynamique soit possible, nous pensons que le principe de « prototypage » doit apporter une valeur ajoutée à tous les acteurs de la chaîne : il doit permettre à des citoyens de participer en amont au processus des politiques publiques ; il doit permettre à des agents de travailler de façon transversale et en direct avec leurs publics ; il doit permettre aux acteurs nationaux de partir de « prototypes » locaux avant de déployer des politiques nationales ; il doit aussi permettre à des professionnels de faire l'apprentissage de ces méthodes, etc.

C'est pourquoi nous proposons le lancement d'un nouveau programme pluriannuel intitulé « France en Résidences ». Il s'agit à la fois d'un protocole et d'une méthode proposée en mode "open source", à partir de démarches existantes (Territoires en Résidences, les LUPI, Parcs en résidences, DOTT, etc) ; une organisation distribuée composée d'opérateurs, de collectivités, d'associations, d'intervenants professionnels organisés en réseau ; des modules de formation et de compagnonnage pour diffuser les méthodes de résidence ; un fonds de dotation visant à co-financer les résidences, par exemple dans le cadre du PIA et de co-financements privés (dont certaines mutuelles).

10. Quelle approche budgétaire et financière spécifique à la mise en œuvre d'innovations territoriales ?

Lorsqu'elles flèchent des crédits vers l'innovation, les programmations budgétaires de toutes sortes confondent en général le soutien à des « infrastructures, projets, services innovants » et celui à la recherche-utilisateur et au prototypage. Alors que le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) a prévu un fonds de 150 M€ consacré à l'innovation publique, l'essentiel de ces crédits est allé vers des projets et des infrastructures déjà existants, et aucun vers des programmes, des fonctions R&D, des laboratoires d'innovation publique. La situation est la même dans les collectivités territoriales, où aucun budget de recherche-utilisateur n'est prévu, et où la norme reste l'externalisation vers des cabinets de conseil classiques. Pourquoi les acteurs publics incitent tous les acteurs privés à investir une part de leur chiffre d'affaires en R&D, mais ne s'appliquent pas ce principe à eux-mêmes ?

Nous proposons que des lignes de crédits soient ouvertes rapidement (en particulier dans la prochaine vague du PIA, mais pas seulement) pour soutenir les projets de type « laboratoire d'innovation » et plus généralement l'investissement en recherche-action, recherche-utilisateur, prototypage rapide, ethnologie, etc.

Agence le Hub

Bruno Caillet
bruno@lehub-agence.com
Coordinateur programme Hubservatoire
14 avril 2015

Vers une culture de l'innovation fondée sur le commun

La mission confiée par Marylise Lebranchu, Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique à Akim Oural est intéressante car elle pose dans son orientation la nécessaire définition des termes de ce que pourrait être une politique publique d'innovation coproduite (entreprises / collectivités territoriales/usagers). Ainsi la mission interroge judicieusement : Qu'est ce qui fait innovation engageant la puissance publique ? Peut-on parler de foisonnement de l'innovation sur les territoires ? En quoi une politique d'innovation participerait-elle à de nouveaux ferments démocratiques ? Quel intérêt d'investir sur une solidarité humaine et territoriale ? Qu'est-ce-que serait un écosystème innovant ? Comment la puissance publique se positionne-t-elle dans ce principe de coproduction du point de vue financier et juridique notamment ?

Il y a un an, nous avons initié le programme de recherche « hubservatoire1 » avec pour intuition initiale que, si les fonds publics existaient bien pour aider l'innovation, si une relation public / privé était souvent essentielle dans un tel cadre, un manque de méthodologie concertée faisait défaut aux parties prenantes et précipitait l'échec de nombreux projets d'innovation.
Nous reprenons ici quelques termes de la mission qui appellent, de notre point de vue, de premiers commentaires.

Innovation : de quelle innovation parle-t-on ? Toute innovation est-elle équivalente dans sa capacité à créer un meilleur « vivre ensemble » - ce qui nous semble l'enjeu de telles coproductions ? En effet, à l'heure où de nombreux rapports mettent en doute le ratio création / destruction d'emplois opérés par les innovations numériques ou par les premiers exemples de sharing economy, tous les principes d'innovation sont-ils équivalents ? Qu'est ce qui justifie l'investissement conjoint de la puissance publique, des usagers et des entreprises d'innovation si rien ne garantit un mieux-être social ? Ne peut-on poser un préalable d'équilibre social tel que défini par Bernard Stiegler dans sa critique des politiques d'innovation2 ? Ne peut-on d'abord mesurer ce qui fait croissance ou même mécroissance dans les dits projets innovants ? Définir les conditions de coproduction d'une innovation nous semble un préalable.

« Foisonnement d'innovations » : Sans doute, de nombreuses pratiques innovantes émergent, pourtant les récents rapports publiés par Claudy Lebreton dans « Les territoires numériques innovants de la France de demain »3 et par Rémi Chaintron4 sont pessimistes sur la capacité des territoires à être vecteur d'innovations. Si en effet de nombreux projets portés par la puissance publique sont en cours de développement, peu d'entre eux accèdent durablement à une économie pérenne. La puissance publique n'est pas dans une culture de l'innovation car la segmentation de son action, l'absence de monitoring, la mutualisation limitée, la veille non structurante et l'absence de culture du résultat sont des freins puissants pour parler d'un « foisonnement » efficient.

[1] www.hubservatoire.fr
[2] http://arsindustrialis.org/manifeste-2010
[3] http://www.courrierdesmaires.fr/wp-content/uploads/2013/09/numerique-rapport-c-lebreton2013.pdf
[4] http://www.departements.fr/sites/default/files/rapport-mission-innovation-complet.pdf

« Solidarité humaine et territoriale » : un objectif semble ainsi définir la politique d'innovation. Les rapports précédemment cités confirment aussi la nécessité d'une innovation sociale. Si la coproduction de l'innovation est effectivement associée à un équilibre social, elle visera certainement une approche de service, de développement durable, d'économie sociale et solidaire. La mission confirmera-t-elle ce préalable pour engager la coproduction ?

Les nouveaux ferments démocratiques posés en introduction de la lettre de mission sont certainement un enjeu essentiel d'un tel équilibre social. Pourtant l'expertise qui préside aux politiques d'innovation et à l'engagement de projets de recherche est généralement excluante. Les représentations associées à la plupart des innovations sont souvent sidérantes pour le « grand public ». Et les injonctions user centric imposées par les mêmes experts, peinent à cacher qu'il n'y a pas réellement de pratiques démocratiques associées aux politiques d'innovation. Par exemple, il n'existe pas de débat citoyen sur le futur de la ville numérique ; seule une fascination techno-centrée semble unanimement agiter le (non) débat.

L'innovation co-construite réconciliant les citoyens avec l'action publique est pourtant certainement un levier d'innovation durable. Se satisfera-t-on de quelques fablabs où poserons-nous au fond les conditions de tels développements ? Le rapport « Projet négocié dans un contexte de développement durable : méthodes et outils collaboratifs » réalisé par Jean-Jacques Terrin et Burcu Ozdirlik5 met bien en évidence le fait que si nombre de pratiques politiques participatives sont mises en oeuvre, la plupart des administrations peinent à se remettre en cause pour initier une méthodologie de concertation sincère, durable et donc pérenne dans un échange renouvelé avec les citoyens. Ainsi sans développement d'un réel écosystème fondé sur de nouvelles dynamiques d'échange, un débat citoyen durable est peu probable. Si la production d'écosystèmes innovants est bien ce que visent aujourd'hui des politiques telles que celles initiées par la French tech, par exemple, on voit néanmoins plus émerger, derrière ces projets, le développement « de lieux totémiques » (hardware) que l'investissement dans la constitution et l'animation permanente de tels réseaux (software). Il faut changer de logiciel pour réconcilier les citoyens avec l'action publique ; d'abord en impulsant une réflexion qui vise à protéger pratiques et organisations innovantes d'une souvent trop rapide institutionnalisation.

La mise en place d'écosystèmes d'innovation telle qu'énoncée dans le document de mission est certainement l'action prioritaire à mettre en œuvre. Une telle dynamique doit se penser en relation avec l'initiation d'une culture de l'innovation. Celle-ci remettra en question les façons de conduire tout ou partie des politiques publiques, de manière moins descendante et plus transverse. Une politique d'innovation doit trouver les outils de nouvelles formes d'accompagnement et d'intervention qui valoriseront d'abord la créativité plus que la (nécessaire) réglementation. Dans cette perspective, il apparaît prioritaire de laisser une part plus importante à l'art (aux artistes), au design de services (aux designers) et à une intégration plus avant des sciences humaines (des sociologues, des philosophes...). Ainsi l'innovation pourrait être un authentique projet culturel, l'espace d'un débat citoyen qui chercherait ses nouvelles agoras. Ces écosystèmes d'innovations coproduits interrogeraient alors bien différemment la notion d'intérêt général que seule gère aujourd'hui la puissance publique, substituant à l'intérêt général, le « bien commun » qui dans son acception contemporaine - et anglo-saxonne - ménage une place possible aux interventions privées, autorisant de fait toutes formes de coproductions mais aussi de privatisation des dits biens (communs). C'est bien le danger de cette privatisation / confiscation qui peut encore une fois ravir l'appropriation démocratique. Une culture coproduite de l'innovation doit ainsi aller plus loin et substituer à la notion de « bien commun », susceptible donc de privatiser toute chose, celle d' « agir commun », instituant la praxis comme levier possible d'une culture de l'innovation soutenable.6

5 http://terrin.net/wp-content/uploads/2012/12/projet_partag%C3%A9-publi_V3.pdf

6 Essai sur la révolution au XXIe siècle, Pierre DARDOT, Christian LAVAL, Editions La découverte, Paris, 2014

Sur les moyens budgétaires et juridiques enfin : travaillant sur la constitution d'écosystèmes, les politiques d'innovation ne devraient-elles pas motiver plus de pratiques de mutualisation ? Mutualisation entendue autrement qu'à l'aune des politiques d'austérité mais conçues pour l'émergence des transversalités propices au développement de schémas réellement créatifs et innovants. Ainsi, plus que de créer de nouvelles organisations, une telle politique ne pourrait-elle par exemple engager certains projets d'institutions culturelles (Espaces Publics Numériques, Centres culturels de rencontres, Scènes nationales, Centre d'arts…) dans ces nouvelles agoras alors même que leur mission « culturelle » cherche de nouveaux modèles de développement et qu'elles ont à apporter dans la créativité et le lien aux publics des méthodes, une éthique et des points de vue essentiels sur ce qui pourrait faire politique coproduite d'innovation. En investissant d'autres acteurs, en favorisant les synergies, en valorisant une sincère créativité, de nouveaux modèles d'évaluation des politiques publiques et notamment d'aide à l'innovation, pourraient accompagner certains projets, sans conduire comme la puissance publique le fait souvent, à reproduire du même et à motiver une concurrence entre projets, acteurs publics et collectivités territoriales...

Du point de vue juridique, le périmètre des marchés publics, alors qu'il autorise des ouvertures pour la mise en œuvre d'innovations est encore jugé trop contraignant. L'article 35.2 du code des marchés publics porte trop à interprétations pour engager les parties prenantes dans un cadre serein et sécurisé. Pourtant ce périmètre réglementaire est essentiel au fonctionnement démocratique. Le problème est en fait l'absence de structure de « droit intermédiaire » : dans le cadre d'une coproduction entre acteurs publics et acteurs privés, les obligations de moyens et de résultats ne sont généralement pas équitables et empêchent toute coproduction sincère et efficiente, générant de la défiance de part et d'autre. Du point de vue du droit public l'administration est la plus protégée. Dans la même logique, les acteurs publics ne savent généralement pas penser en termes de suite contractuelle, sur un modèle de schéma conventionnel itératif, hors duquel, une innovation nécessairement construite par ses doutes et ses échecs, est généralement impossible. Des écosystèmes où le process serait au cœur des enjeux de coproduction - plus que les résultats attendus - permettraient d'inscrire une culture et des méthodes communes entre parties prenantes. Les cadres d'organisation pourraient alors essentiellement se résoudre à la définition de labels de coproductions de l'innovation et plus encore à un management partagé fondé sur un système de tiers de confiance veillant à l'animation et à la sécurisation du dit système. Ce dispositif pourrait présider à l'invention de ces nouvelles agoras, laboratoires d'une culture commune de l'innovation.

Association des Petites Villes de France (APVF)

Note de contribution
20/01/2015

Introduction générale

L'Association des petites villes de France (APVF) souhaite prendre toute sa part à la Mission d'études confiée à Monsieur Akim OURAL, Adjoint au Maire de Lille, sur l'innovation territoriale. Elle regrette de ne pas avoir été associée plus en amont à une initiative dont les axes de réflexion et d'action sont déjà déterminés ; si les collectivités ne sont pas des acteurs exclusifs des dynamiques territoriales, elles en constituent cependant des acteurs majeurs et reconnus. Le calendrier présenté, de l'ordre de quelques semaines, limite également la concertation entre les différents acteurs comme la place laissée aux remontées du terrain, ce qui nous semble dommageable.

Vouloir définir l'innovation territoriale peut apparaître contre-productif. Cela reviendrait soit à débattre de manière théorique d'un concept abstrait, soit à restreindre la portée ou à figer dans des schémas préétablis, un concept qui par nature est ouvert et surtout imprévisible. C'est hors des sentiers battus (« outside the box ») qu'apparaît le plus souvent l'innovation ; elle ne peut ni se planifier, ni se décréter du sommet vers la base, émergeant généralement du terrain (logique ascendante, « bottom up ») pour apporter des réponses concrètes et adaptées à une problématique concernant un bassin de vie.

L'APVF souligne que recourir à de telles initiatives, non prévues dans le cadre général du fonctionnement des collectivités territoriales devient presque un passage quasi obligé pour les élus s'ils veulent réellement contribuer à rendre leurs territoires plus dynamiques et solidaires afin d'atténuer les conséquences d'un environnement de plus en plus contraint, tant pour les collectivités que les citoyens.

Il nous semble essentiel de focaliser la mission sur l'identification des freins et leviers pouvant faciliter ou à contrario empêcher ou contraindre l'innovation, en basant cette analyse sur des retours d'expériences concrets, afin d'aborder leurs conditions de reproductibilité éventuelles, et de suivre la lettre de mission de la ministre.

I. L'adaptation comme maître-mot dans un contexte contraint

L'APVF souligne la difficulté dans laquelle se trouvent actuellement les collectivités, qui doivent apporter des réponses concrètes et en temps réel à l'accélération et à la multiplication des mutations en cours dans un contexte de forte contrainte budgétaire actuel, qui les laisse, notamment les petites villes, exsangues.

La problématique centrale à laquelle sont confrontées les collectivités pourrait se résumer très simplement : comment gagner en agilité, réactivité, solidarité et durabilité avec des ressources moindres et des contraintes supplémentaires ?

Remontées du terrain

Depuis de nombreuses années, notre association, dans chaque numéro de sa Tribune mensuelle, consacre un dossier à une initiative locale. Notre constat est clair : le fait d'innover concerne tous les domaines de la vie quotidienne et tous les types de collectivités, jusqu'aux plus petites. L'innovation est partout, permanente, et on ne peut se réduire aux seules avancées du numérique ou à des mesures « communicantes» ; elle est source de mieux être pour les habitants.

Point commun aux différents exemples collectés, le lien direct à un territoire. Un élu local est avant tout une sentinelle de proximité, dont une des missions pour agir est d'initier, mobiliser, mettre en relation, quelquefois en tension les acteurs locaux, qu'ils soient institutionnels (autres collectivités, services de l'Etat) ou non, en tenant compte du contexte local (potentialités, contraintes) afin d'améliorer la vie quotidienne de ses habitants.

La commune de Trilport en Seine-et-Marne s'est dotée d'un télé-centre, récompensée par la région Ile-de-France dans le cadre de son premier appel à projet «Co-working». Ce recours à des tiers-lieux permet de combattre le désenclavement et la fracture numérique, de limiter les déplacements, de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, d'atténuer les besoins en transports en commun lors des heures de pointe mais aussi de créer du lien et d'apporter de nouvelles opportunités d'action aux acteurs économiques et sociaux.

La question écologique est également au centre des préoccupations des élus. A Montmélian (Savoie), la commune a entamé depuis trente ans une politique énergétique verte par le recours à l'énergie solaire. 2000 m² de capteurs ont été installés sur le territoire, un éco-quartier solaire (le Triangle Sud) de 800 logements est en projet et un PLU environnemental très ambitieux a été adopté en 2012. Cette démarche a été récompensée par l'Agence internationale de l'Energie en 2014.

On assiste ainsi à une prolifération de solutions alternatives provenant de l'imagination des acteurs locaux en fonction de la nature de leur territoire, de leurs habitants mais aussi de leurs moyens. Par exemple, la redynamisation d'un centre-ville en difficulté est un des enjeux forts des petites villes. A Valréas (Vaucluse), celle-ci s'opère autour d'une réappropriation de l'espace urbain et du patrimoine (embellissement, rénovation du château, arrachage de l'affichage sauvage) et de l'installation de boutiques éphémères pour redynamiser le commerce. A l'inverse, la commune de Lure, en Franche-Comté, a choisi de le redynamiser grâce au programme européen Innocité. Si cette atomisation est positive, en ce qu'elle peut redynamiser des territoires par des solutions adaptées, elle pose la question de la diffusion de l'information, alors que certaines solutions pourraient correspondre à d'autres territoires, et du rapport avec l'Etat.

Ces initiatives s'observent également en matière de promotion de la culture et de conservation du patrimoine. Alors que la possession, l'existence d'une salle de cinéma dans les petites villes reste un enjeu fort, en raison de son coût et de ses exigences de fréquentation, la commune d'Eysines a décidé de faire de sa salle de projection un élément essentiel de son dispositif culturel. Ainsi, en plus d'un coût des places réduit, une véritable politique de proximité est organisée autour des diffusions, avec la tenue régulière de « Ciné-goûters » pour les familles ou de « Cinés-thés » pour les séniors. D'autres opérations prennent place pour des publics plus vastes, comme les « Cinés-débats » ou les « Cinés-mémoire ». A Aigues-Morte (Gard), l'accent a été mis sur la préservation du patrimoine et l'organisation d'un tourisme ciblé autour de celui-ci.

Dans le domaine de la solidarité et de la santé, la commune de Caumont-sur-Durance (Vaucluse) a mis en place, pour la première fois en France, une mutuelle communale qui bénéficie à tous les citoyens. L'importance prise par le numérique mais aussi le besoin de se retrouver et de créer du lien est à l'origine de nombreuses initiatives. De son côté, la ville de Saint-Flour (Cantal) a mis un contrat social en place à l'issue d'une concertation avec l'ensemble des acteurs locaux. Ce dispositif doit dépasser l'analyse des besoins sociaux annuelle réalisée par les CCAS afin de ne pas prendre en compte que le critère de richesse mais également ceux de la cohésion sociale et du lien social. L'objectif est d'améliorer le bien-être de l'ensemble de la population.

Un contexte inédit

Les collectivités doivent s'adapter à un contexte inédit, particulièrement difficile, où se cumulent la perte drastique de ressources financières consécutive aux baisses successives de dotations de l'Etat, la situation de plus en plus préoccupante de l'économie et de l'emploi local, l'augmentation des difficultés sociales des administrés, l'abandon des services de l'Etat, l'accélération des mutations techniques mais aussi l'aggravation des fractures territoriales.

Pour l'APVF, les territoires doivent être considérés comme des espaces de solidarité. Les habitants attendent des élus non seulement de maintenir la qualité des services publics de proximité, mais aussi de s'adapter à de nouvelles demandes, en s'affranchissant de leurs difficultés budgétaires. La situation est particulièrement difficile pour les centre-bourgs qui doivent animer un territoire sans disposer des ressources adéquates et les communes, urbaines, péri-urbaines et rurales, où les difficultés économiques et sociales des administrés sont amplifiées par la crise. Ces territoires sont confrontés à la diminution des services de l'Etat et à la captation des ressources financières par les collectivités ou territoires mieux lotis. Innover est aujourd'hui une figure quasi imposée pour les élus désirant garder une réelle capacité d'action et améliorer la vie quotidienne de leurs habitants.

Si l'action publique se déroulait autrefois dans un contexte régulé, hiérarchisé, structuré, aux repères pérennes et stables, celui est depuis totalement bouleversé. Nous sommes en présence de véritables écosystèmes, soumis à des tensions multiples, des dynamiques quelquefois divergentes, des contraintes nouvelles à surmonter, entrainant de nécessaires régulations s'effectuant en temps réel afin d'arriver à un nouvel équilibre plus ou moins durable et fragile.

Confronté à ce nouvel environnement mouvant et incertain, les collectivités, afin d'être en capacité d'innover, doivent faire appel à une certaine forme de résilience de leurs territoires, en s'appuyant sur les contextes locaux, potentiels comme contraintes, pour trouver des points d'inflexion, des effets levier et des lignes de force. Chaque territoire est unique, la contextualisation constitue un élément clé de l'innovation territoriale, y compris si des facteurs de reproductibilité peuvent exister, pour être adapter à d'autres contextes locaux.

Chaque éco système a ses points de blocage, ses jeux d'acteurs, est confronté au poids de lobbys locaux qui peuvent mettre en péril innovations locales ou « jeunes pousses » prometteuses. Dans les remontées du terrain que nous avons collecté, deux types de motivations, pouvant d'ailleurs être complémentaires, animent les porteurs d'innovation :

- la volonté de faire progresser son territoire, le rendre plus solidaire, plus dynamique, faire évoluer les pratiques ;
- surmonter les contraintes rencontrées au quotidien, qu'elles soient économiques, sociales ou financières, afin de préserver les dynamiques territoriales et améliorer la vie

quotidienne des habitants. Ce qui repose principalement sur la compréhension des enjeux et besoins sociaux des territoires et des moyens dont ils disposent ou non pour y répondre.

II. Le rôle de l'Etat

L'Etat et ses services déconcentrés peuvent jouer un rôle essentiel dans cette dynamisation. Il doit pour cela effectuer une véritable révolution culturelle en inscrivant son action dans le cadre de la démarche ascendante déjà évoquée : partir des territoires en leur donnant les clés de l'information, les accompagnant dans leurs initiatives, limitant l'inflation normative qui paralyse les acteurs locaux dans leurs initiatives et en facilitant l'expérimentation.

Le partage d'information nous apparaît essentiel : échanger sur les retours d'expérience (« learn funding) afin d'analyser les conditions de reproductibilité éventuelles de telle ou telle innovation. L'Etat, encore présent dans tous les territoires doit être en capacité de contribuer à cette mission, à l'image de ce qu'il a entrepris au lancement de la démarche des éco quartiers (4D du Ministère de l'Environnement). Certaines initiatives peuvent être envisagées dans ce cadre en partenariat avec les associations d'élus, chambres consulaires ou autres : observatoire des pratiques innovantes, organisation de carrefours territoriaux de l'innovation, labels, aides financières, prix de l'innovation territoriale …

Rappelons que les petites villes ne disposent pas du personnel nécessaire pouvant faire de la veille documentaire ou défricher le champ de certaines contraintes principalement juridiques, réglementaires ou normatives. Pour l'exemple, de nombreuses communes du littoral ont été touchées par des inondations et se sont retrouvées démunies face à celles-ci. La commune de Quimperlé (Finistère) a mis en place un système de prévention permettant l'information rapide des riverains et une coopération accrue entre la mairie et les services déconcentrés de l'Etat (Préfecture, gendarmerie). Une expérience locale qui mérite d'être partagée et étendue à d'autres territoires.

Favoriser l'innovation nous semble antinomique avec la volonté de la planifier, de la normaliser ou de l'imposer. Chaque écosystème local répond à des enjeux et à des dynamiques propres. La volonté descendante d'imposer telle ou telle innovation se heurtera aux réalités du terrain que ne peut pressentir un Etat central. Un accompagnement bienveillant et actif des services de l'Etat déconcentrés serait en revanche utile et nécessaire pour les démarches innovatrices, pour appuyer les maires, particulièrement ceux des petites villes : droit, démarches, contacts, expertises ... Le droit à l'expérimentation locale doit également être renforcé.

En soulignant que les jeunes pousses doivent être aidées pour être en capacité de se développer et donner des fruits. Les modèles économiques nouveaux ont besoin de temps pour s'équilibrer, les premiers mois sont cruciaux. L'émergence de tiers lieux par exemple, piste sérieuse de mutualisation des ressources et d'économies futures, doivent se confronter à un marché pas encore tout à fait mûr et des règlements autour du travail à distance pas encore compatibles. C'est un paramètre à intégrer, l'Etat peut accompagner une démarche innovante lorsqu'elle est vertueuse et le modèle économique maitrisé.

L'innovation territoriale doit être encouragée par la levée de certains blocages. L'Etat doit limiter l'inflation normative qui accroît les contraintes financières pesant sur les communes et limitant d'autant leurs possibilités d'action. A la place des normes, lorsque celles-ci ne s'imposent pas, l'administration centrale peut recourir à des guides des bonnes pratiques.

Des exemples nombreux sont à signaler, surtout dans l'éco construction et l'utilisation de matériaux bio sourcés (le chanvre) ou le poids des lobbies du béton et du verre se fait encore sentir et tente de neutraliser cette concurrence émergente. Le CSTB étant sur ce point encore trop peu réactif, nous pourrions également aborder la question de l'utilisation de l'eau de pluie dans les sanitaires …

Vouloir favoriser l'innovation territoriale c'est privilégier une approche ascendante (logique « bottom up ») s'inscrivant dans l'évolution de l'économie mondiale avec l'émergence de l'économie circulaire et des circuits courts, et abandonner l'approche descendante qui a toujours depuis Colbert caractérisé l'Etat français. Cela passe par le passage d'un modèle centralisé (dit en « pastèque ») à un modèle plus systémique et neuronal (dit en « groseilles »), ou la dynamique territoriale repose sur la qualité des liens noués entre les différents acteurs et surtout les dynamiques territoriales.

Conclusion

Nous considérons le champ de l'innovation territoriale comme une piste essentielle pour contribuer au développement équilibré et équitable des territoires du pays, il nous semble important d'indiquer quelle ne doit pas se limiter à des opérations communicantes, ou à des avancées uniquement technologiques ou « participatives » mais bien répondre à des priorités sociale permettant d'améliorer la vie quotidienne des habitants de tous les territoires et pas simplement ceux des métropoles.

Sur ces bases, notre association sera partie prenante de la démarche initiée et prête à y contribuer activement en faisant des propositions concrètes de pistes d'actions. Nous voulons souligner cependant qu'innover est avant tout un état d'esprit qui s'il s'entretient peut aussi se susciter ; l'Etat à notre sens doit intégrer trois priorités : privilégier une démarche ascendante basée sur les initiatives locales, créer un nouvel état de confiance avec les acteurs locaux et en première ligne les collectivités, adopter la nécessité d'intégrer une réelle souplesse au niveau des normes, des droits à l'expérimentation.

Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et Institut CDC pour la recherche

Paris, le 20 mars 2015

La CDC est sollicitée dans le cadre d'une mission visant à élaborer un rapport sur l'innovation territoriale. Cette mission a été confiée par Madame la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, Marylise Lebranchu, à Akim Oural, Adjoint au Maire de Lille. La lettre de mission met en avant deux objectifs :

- préciser le concept d'innovation territoriale à travers des dynamiques à l'œuvre ;
- identifier les conditions qui permettent de favoriser et de pérenniser les projets au service de l'intérêt général, catalyseurs d'une croissance durable et d'une réconciliation des citoyens avec la chose publique et l'action politique.

La CDC, en tant qu'acteur central du développement et de l'innovation des territoires, est sollicitée pour fournir des propositions, idéalement basées sur des projets concrets issus d'expériences dans les territoires. Ont été sollicités à ce titre la Direction du Réseau et des Territoires, la Direction des Investissement du Développement local et la Direction de la stratégie. La conviction partagée de l'ensemble de ces directions est que le territoire est l'échelle privilégiée de mise en œuvre de l'innovation.

La Caisse des Dépôts propose, pour discussion :

- en première partie, des éléments de définition de l'innovation territoriale ;
- en deuxième partie, les principaux freins identifiés par les contributeurs de la CDC ;
- en troisième partie, des propositions visant à favoriser le développement de l'innovation territoriale.

ELEMENTS DE DEFINITION

Le concept d'innovation territoriale n'est pas clairement établi. Nous avons tenté, pour discussion et alimentation du rapport, d'apporter quelques éléments de définition :

- L'innovation territoriale correspond à l'innovation par tous les acteurs du territoire, au service de son développement.
- A ce titre, elle doit être vue comme l'affaire de tous et ne se résume pas aux actions des spécialistes des politiques publiques : l'innovation territoriale est plus large que l'innovation « publique » territoriale. Elle englobe le secteur privé (entreprises marchandes et acteurs de l'Economie sociale et solidaire), le monde entrepreneurial, les initiatives individuelles et citoyennes.
- Elle vise le développement durable et inclusif du territoire et de ses populations, s'attachant à trouver des réponses aux enjeux de développement économique et de cohésion sociale ainsi qu'aux enjeux liés aux transitions (transition démographique, transition écologique et énergétique, transition numérique).

- L'innovation territoriale englobe l'innovation sous toutes ces formes et correspond ainsi à toutes les réponses nouvelles, technologiques ou non, apportées à des besoins s'exprimant sur un territoire donné.

1. QUELQUES ELEMENTS DE CONTEXTE : LES PRINCIPAUX FREINS IDENTIFIES

Les éléments de contexte suivants émergent des retours d'expérience et convictions des contributeurs. Ils ne constituent pas une base exhaustive mais bien une perception partagée des principaux freins au développement de l'innovation au service des territoires.

- Au niveau territorial, l'innovation est portée par une multitude d'acteurs qui évoluent dans des sphères différentes et relativement cloisonnées. Ce cloisonnement constitue un frein important au développement des territoires dont les besoins sont souvent systémiques et parfois difficiles à appréhender.
- Les cultures différentes, les contraintes et intérêts variés, la complexité des dynamiques de coopération sont autant de facteurs de ce cloisonnement. Les lieux de rencontre, physiques ou virtuels, permettant aux citoyens, entrepreneurs et fonctionnaires d'œuvrer ensemble au développement et à l'innovation des territoires, sont des atouts indéniables pour contribuer au développement d'innovations
- Alors qu'un grand nombre de citoyens et de structures présents sur le territoire pourraient ou voudraient contribuer à l'innovation territoriale, ceux-ci :
    - ne se sentent pas concernés ou encouragés ;
    - ne savent pas comment s'y prendre ou n'osent pas se lancer ;
    - ne disposent pas des ressources nécessaires à leur échelle ou se sentent isolés ;
    - ne connaissent ou ne comprennent pas la multitude de dispositifs d'accompagnement (ingénierie, financement, etc.) à leur disposition.
- Les territoires regorgent d'initiatives intéressantes mais leurs connaissances reste fractionnée et globalement insuffisante. Cela freine la capitalisation et favorise la reproduction de micro-modèles plutôt qu'une dynamique de changement d'échelle profitable au territoire sur lequel elles se développent mais également à tous les territoires sur lesquels elles pourraient potentiellement être essaimées.
- Enfin, la rigidité de certains cadres d'action territoriaux et de certaines réglementations publiques (ex : code des marchés publics) freine l'émergence de projets d'expérimentation d'envergure. Les modalités de passation de marché public sont sources de défiance entre acteurs publics et privés et ne facilitent pas la co-construction des projets en amont de la commande publique.

2. PROPOSITIONS

Les propositions présentées dans cette partie correspondent à la synthèse des contributions émises par la CDC.
Elles ont en commun un certain nombre de prérequis, essentiels à leur mise en œuvre effective :

- une évolution culturelle – évolution des postures et des compétences des acteurs locaux, en particulier publics, pour favoriser l'entrepreneuriat, l'initiative, le passage à l'acte, le droit à l'expérimentation et à l'erreur ;
- une évolution organisationnelle – évolution de la place et du rôle de la puissance publique au niveau de territoire, se positionnant :
    - en facilitateur et en impulsion de l'innovation, notamment via la création des conditions permettant aux acteurs publics et privés du territoire d'innover ensemble ;
    - en animateur et coordinateur d'écosystèmes innovants et ouverts, réunissant des acteurs très divers des territoires afin de permettre leur rencontre, leur compréhension réciproque et leur coopération ;

  - en mettant en cohérence l'ensemble des dispositifs territoriaux dédiés à l'innovation qui sont issus des différentes vagues de politiques publiques. Ceci aboutira à une mutualisation des compétences clés à la suppression de redondances.
  - en organisant la cohérence des dynamiques de politique publique nationale et celles des pôles territoriaux par exemple quand il s'agit de structuration de filière industrielle à l'échelle nationale puisant dans les écosystèmes territoriaux (ex aéronautique avec les bassins d'emploi de Midi Pyrénées, de PACA et d'Ile de France).

- une évolution des dynamiques portées par les acteurs locaux – évolution favorisant le « travailler ensemble » et la co-construction, les climats de confiance, les systèmes ouverts et transversaux, l'hybridation des modèles et des ressources.

A. Améliorer la connaissance des besoins des territoires et appréhender la complexité des systèmes locaux

Convictions :

Les territoires sont par nature et dans leur fonctionnement essentiellement systémiques. Les systèmes territoriaux sont de plus en plus complexes car de moins en moins réductibles à des périmètres donnés, relevant davantage de combinatoires de flux. Cette complexité les rend difficile à appréhender ; favoriser leur développement requiert pourtant de prendre en compte cette complexité, de la comprendre, d'y répondre.

Dans ce contexte, les enjeux de développement et besoins prioritaires des territoires sont parfois difficiles à cerner et à appréhender. La multiplication des démarches de diagnostic à tous les échelons territoriaux témoigne du besoin de comprendre le territoire pour éclairer l'action publique. Les diagnostics produits ne sont cependant pas toujours exploitables ni cohérents entre eux à l'échelle d'un même territoire.

Propositions :

- Rationnaliser et tirer parti des démarches de diagnostic et de prospective territoriale de façon à ce qu'ils puissent faciliter la compréhension des spécificités locales, des dynamiques à l'œuvre, des jeux d'acteurs ainsi que des enjeux de développement et besoins prioritaires ; valoriser les diagnostics permettant une approche systémique des territoires, restant au bon niveau d'analyse pour servir l'action, reposant sur des perceptions plus larges que celles des seuls experts ou politiques.
- Diffuser, partager et mettre en débat ces diagnostics à l'échelle du territoire, y compris auprès des citoyens – un organe dédié peut jouer ce rôle de garant de la cohérence des démarches programmatiques sur un territoire donné, de recueil des avis et réactions des acteurs, d'orientation de la décision et de l'action.
- Mettre l'ensemble des acteurs locaux en position de veille et surveillance du territoire, de façon à détecter ses besoins, et celui de ses populations, de façon proactive.
- De positionner les territoires vis-à-vis des autres régions et ou territoires à l'échelle nationale voire européenne afin d'identifier les coopérations potentielles et/ou les concurrences induites
- Se doter d'un appareil statistique et d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des choix et actions de développement territorial, pouvant appréhender l'ensemble des flux internes et externes ainsi que les externalités positives et négatives des actions, notamment d'un point de vue environnemental et social.

Exemples de projets :

- Projet CDC relatif à la mise en œuvre d'une démarche de diagnostic territorial pragmatique au sein du réseau de Directions Régionales, de façon à renforcer la territorialisation de l'action du Groupe, avec des objectifs à 3 niveaux :

- 1. reconnecter les acteurs du Groupe aux territoires et aux écosystèmes qui les composent,
- 2. favoriser le partage des informations et de bonnes pratiques sur les territoires, entre directions régionales et filiales,
- 3. alimenter une réflexion autour du positionnement des entités en région ainsi que sur le niveau d'adéquation des offres actuelles aux besoins locaux pour faire évoluer l'action du Groupe, en réponse aux besoins des territoires.
- 4 mettre en lumière les forces/faiblesses d'un territoire à l'échelle d'un diagnostic européen.

- Organe de pilotage, centralisation et mise en débat de l'ensemble des démarches programmatiques et diagnostiques réalisées à l'échelle du territoire d'Est Ensemble (territoire du Grand Paris) – organe appelé *La Fabrique*, en cours de mise en œuvre
- Travaux de définition d'appareils statistiques en cours de réalisation par l'INSEE et plusieurs structures de développement territorial. NB : la mesure des externalités des systèmes territoriaux et leur consolidation est un enjeu de recherche à part entière.

B. Adapter les dispositifs d'appui au développement existants et mieux organiser leur maillage territorial

Convictions :
Au cours des trente dernières années, de nombreux dispositifs d'accompagnement et structures au service du développement territorial ont vu le jour : Agences de développement, PTCE (pôle territorial de coopération économique), SATT (société d'accélération du transfert de technologies), PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), CBE (Comité de Bassin d'Emploi), Conseils de développement, Maisons de l'emploi, IRT (Institut de recherche technologique), etc. A l'échelle d'un territoire, cette chaîne de l'accompagnement apparaît parfois peu lisible, chaque échelon territorial apportant son propre dispositif, gérant ses propres appels à projets / candidatures, sans réelle coordination. Cette situation a pour effet de morceler les actions d'appui aux projets innovants qui ont pourtant besoin d'un accompagnement transversal combinant des actions complémentaires.

A noter que ces structures côtoient sur le terrain l'ensemble des entités dédiées à la compétitivité économique– dans une optique générale de diffusion de l'innovation technologique, sans vocation directe au développement territorial : Pôles de compétitivité, clusters, IRT, UTE, SATT, PRES, etc. L'utilisation optimale de cette catégorie d'acteurs au niveau des territoires est d'ailleurs un enjeu en soi.

Tous les dispositifs n'appréhendent pas l'innovation de la même façon et certains apparaissent peu équipés pour accompagner des projets nouveaux au service des territoires, souvent plus risqués et reposant sur des modèles économiques atypiques. L'émergence d'initiatives innovantes se trouve même parfois contrariée par l'exercice de démarches planifiées qui formatent par anticipation les projets « éligibles ».

Propositions :
- Tirer parti des dispositifs existants pour soutenir l'innovation territoriale plutôt que définir de nouveaux dispositifs dédiés, mal articulés avec l'existant et s'ajoutant aux multiples structures d'accompagnement déjà implantées dans les territoires.
- S'alimenter des retours d'expériences et des évaluations de politiques publiques déjà éprouvées en particulier celle de la politique de pôles de compétitivité. Analyser ce qui relève de l'aménagement du territoire et/ou de la structuration d'une filière industrielle qui passe nécessairement par une mise en réseau des différents territoires.
- Capitaliser sur les dispositifs d'appui à l'innovation les plus performants –notamment ceux organisés en mode projet, valorisant une démarche d'appui globale des initiatives innovantes ; développer ces dispositifs et en comprendre les fondements de

sorte de les transmettre à des structures moins bien équipées pour soutenir l'innovation territoriale.
- Faire évoluer les dispositifs existants pour qu'ils soient davantage en mesure de soutenir l'innovation territoriale : évolution des pratiques, de la culture, des compétences, des critères d'intervention.
- Favoriser la mise en réseau de ces dispositifs à l'échelle de chaque territoire pour améliorer la complémentarité des actions (sensibilisation, ingénierie, financement, etc.) ainsi que leur coordination, la lisibilité des dispositifs à disposition des acteurs du territoire, leur efficacité.
- Rationnaliser le nombre de dispositifs existants pour favoriser une approche globale des projets d'innovation à soutenir en s'appuyant sur des compétences et actions complémentaires et intégrées.
- Equilibrer le maillage territorial et veiller à ce qu'un territoire ne soit pas dépourvu de structures d'accompagnement ou d'impulsion de l'innovation, ce qui pourrait être le cas de certains territoires ruraux enclavés.

Exemples de projets :
- Dispositif Le Rameau-Avise-Mouvement Associatif, soutenu par la Caisse des Dépôts.
- Revue des critères d'intervention de BpiFrance pour s'adapter aux spécificités des projets des entrepreneurs sociaux.

C. Envisager un cadre de financement nouveau pour soutenir l'innovation territoriale

Convictions :
- Appuyer un projet innovant permettant de répondre à des besoins territoriaux - et comportant de ce fait une part d'expérimentation dans la conduite de la démarche - ne peut s'accommoder d'une anticipation rigide de la destination des crédits des différents contributeurs. Les partenaires publics doivent renoncer à une traçabilité stricte de la totalité des concours qu'ils apportent, et à un fléchage reflétant une orthodoxie par rapport à leurs compétences institutionnelles et aux délégations des différents services techniques contributeurs. C'est la qualité du pilotage qui doit assurer la bonne affectation des moyens. Sur ce point, les projets de territoire apparaissent encore marqués par le principe des « financements croisés », qui peuvent avoir des effets pervers pénalisants.

- Le financement participatif s'impose peu à peu comme un canal de financement privilégié par les citoyens – épargnants au service de projets de proximité. Cette nouvelle forme de financement semble à même de répondre à plusieurs besoins :
  - Une volonté croissante des citoyens d'épargner utilement
  - Un relatif désamour des canaux d'épargne traditionnels et des banques depuis 2008
  - Un élément de réponse au contexte d'attrition des financements publics
  - L'adhésion des usagers dans des projets de territoires (ex : énergies renouvelables) est encouragée par les évolutions règlementaires (loi sur transition énergétique pour la croissance verte et réglementation sur le financement participatif).

Propositions :
- Faire évoluer les dispositifs de financement pour permettre une mutualisation accrue des crédits avec une comptabilité analytique claire dans le respect des aides à l'innovation européennes; en corollaire, mettre en œuvre des dispositifs de pilotage assurant la bonne affectation des moyens pour soutenir, de façon transverse et efficace, les projets d'innovation émergents
- Faire évoluer les critères de financement ainsi que les pratiques et compétences autour de l'évaluation des projets pour y intégrer toutes les formes d'innovation, au-delà de l'innovation technologique, notamment l'innovation sociale, l'innovation

dans le modèles d'affaires, l'organisation, etc. D'une manière plus générale, l'innovation financière dans le domaine du développement territorial passe par l'admission dans l'expertise de nouveaux critères d'évaluation du risque relatifs à la cohésion et à la résilience territoriale, en plus des critères technico-financiers classiques, de nature à sécuriser sur le long terme les fonds investis.
- Favoriser l'émergence du financement participatif, en s'appuyant sur les plateformes existantes, aux côtés de financement traditionnels (collectivités, fonds régionaux, investisseurs institutionnels au service du développement économique local).

Exemples de projets :
- BPIfrance a fait évoluer son référentiel portant sur l'innovation en ayant une acceptation élargie de l'innovation (modèles d'affaires, organisation, dans les usages, etc.)

D. Valoriser les initiatives territoriales et en tirer parti

Convictions :
Plusieurs structures observent des territoires afin d'y détecter des initiatives nouvelles, porteuses de valeur pour le territoire et les promouvoir. De nombreuses plateformes existent : elles sont souvent ciblées sur un domaine d'activités ou un type d'innovation donné, peu coordonnées entre elles et pour certaines peu utilisées. Le foisonnement d'initiatives est donc mal connu, en particulier des structures qui ne se trouvent pas sur le territoire ou des organes de décision nationaux.
Valoriser les initiatives existantes permettrait de susciter des vocations dans les territoires, de donner de la visibilité aux initiatives les plus prometteuses, de favoriser un changement d'échelle des structures répondant à des besoins territoriaux prégnants, de capitaliser sur ces structures pour essaimer leurs actions sur des territoires présentant des besoins similaires.

Propositions :
- Utiliser les potentialités des usages du numérique pour systématiser la connaissance réciproque des initiatives et sa remontée « bottom up » (cf la proposition de Urbanwiki en prolongement du vademecum Innovation et villes durables)
- Faire un bilan et un retour d'expérience des investissements de la CDC dans les plates formes mutualisées d'innovation depuis 2008.
- Mettre en synergie les efforts de veille existants via un méta outil, permettant de recenser les initiatives issues des territoires et les besoins auxquelles elles répondent, d'assurer du transfert de connaissances et d'échanger de bonnes pratiques, au sein d'un territoire mais également au-delà, sans pour autant créer une nouvelle plateforme. Sur ce sujet, il conviendra de préciser quel pourra être le rôle de l'Institut pour la Ville durable en cours de préfiguration.
- Ecouter les besoins des futurs usagers de cette veille consolidée pour orienter le recensement et l'organisation des initiatives recensées de façon à ce qu'ils puissent en tirer parti facilement.

E. Structurer une gouvernance au service de l'innovation territoriale

Convictions :
- Penser et structurer une gouvernance au service de l'innovation territoriale est un prérequis nécessaire au développement d'une innovation réellement inclusive. « Décloisonner », « tendre vers la transversalité » et « expérimenter », bien qu'appelés des vœux de tous les acteurs du territoire quand il est question de développement et d'innovation territoriale, ne se décrètent pas. Ils sont les conséquences d'une stratégie et d'une gouvernance à l'échelle du territoire qui permet finalement ces réalisations.

- Il apparait de plus en plus essentiel de faire évoluer l'approche de l''innovation sur le territoire et de passer à une vision écosystémique où les initiatives et projets sont plus partagés entre les acteurs concernés.
- Une action publique mieux adaptée à l'accompagnement des projets suppose une organisation plus transversale des services concernés
- Une action publique mieux adaptée à l'accompagnement des projets suppose une organisation plus transversale des services concernés

Propositions

- A l'instar du développement de système de gouvernance dédiées à l'innovation dans les organisations mais aussi sur de premiers territoires à l'étranger (ex : Curitiba au Brésil), penser ou repenser, en s'appuyant sur des ressources existantes, un système de gouvernance au service de l'innovation territoriale capable de favoriser la mise en réseaux des parties prenantes (ex : chercheurs, universités, écoles, entreprises). Il n'est pas question ici de centraliser l'innovation mais plutôt de stimuler l'innovation territoriale et jouer un rôle de catalyseur et de mise en synergie - quand cela est utile - des différentes énergies sur le territoire.
- Créer, dans un premier temps à l'échelle d'un territoire pilote, les conditions de création d'un véritable écosystème innovant.
- Favoriser un mode de gouvernance et une organisation transversale, intégrant la co-construction, la complémentarité des acteurs, et le droit à l'expérimentation.

Exemples de projets

Les exemples de pôle territorial de coopération économique

- Voir les expériences de la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise et de la Communauté Urbaine de Strasbourg).
- L'enjeu de gouvernance pour les collectivités incite à une plus grande transversalité entre les actions publiques et les initiatives économiques, se traduisant par des stratégies co-construites (voir l'exemple du Pays de Vitré, ou du Choletais depuis plusieurs décennies et le GPRA du Thône médian, co-construit entre la Région et les intercommunalités sur la base de l'économie circulaire).
- Les exemples de pôle territorial de coopération économique les plus performants sont ceux de pôles qui ont su le mieux concilier les complémentarités entre économie « classique » et ESS (Voir Archer-Romans et PTCE Sud-Aquitaine).
- Voir également les propositions du rapport MAAME au Premier Ministre (novembre 2014, proposant une mutation vers le « bottom up des dispositifs de mutation économique, s'appuyant sur les dynamiques locales (principe des Espaces d'Initiative Territoriale –ETI).
- L'exemple brésilien de Curitiba et de son Centre International de l'Innovation est un exemple remarquable de gouvernance en matière d'innovation territoriale http://hubservatoire.fr/articles/felipe-cassapo-le-mot-ecosysteme-prend-tout-son-sens-au-bresil

F. Favoriser l'émergence des lieux et des méthodes d'innovation permettant l'hybridation des acteurs et l'émergence rapide des projets

Convictions :

- Nombreux sont les lieux d'innovation existant sur les territoires. En revanche, ces lieux sont souvent dédiés à un type d'innovation, une typologie d'acteurs ou un secteur d'activités donné. Rares sont les véritables lieux permettant :
- La rencontre des différents acteurs du territoire au service du développement et de l'innovation territoriale ce qui est regrettable dans la mesure où on sait que les innovations de rupture viennent le plus souvent d'une hybridation des équipes projets et de la rencontre de différents types d'acteurs ;
- L'émergence de projets de territoire complexes nécessitant l'animation d'un jeu d'acteurs sur le territoire et une véritable concertation de l'ensemble des acteurs.

Propositions

- Créer des plateformes d'innovation[7] territoriales multithématiques au service de projets de territoires complexes. Ces plateformes prendraient la forme d'un lieu physique et/ou virtuel animé par un tiers de confiance et permettraient aux différentes parties prenantes de partager une réflexion stratégique sur des projets de territoires complexes[8]. Ces réflexions en amont sont habituellement très structurantes et complexes. Elles nécessitent d'y incorporer un nombre important de parties prenantes aux intérêts parfois différents. Ces rencontres permettraient d'enrichir la réflexion stratégique sur une problématique..
- Structurer des modes de travail renouvelés entre les acteurs d'un projet urbain pour faciliter la co-construction et éviter les réponses en silos fractionnées. Il s'agit de revoir la place des acteurs dans les processus de fabrication de la ville et de permettre une approche transversale dès l'amont des projets, incluant l'ensemble des parties prenantes du projet. Cette approche implique de sécuriser les outils juridiques utilisés par les maitres d'ouvrage et d'accompagner les évolutions de modèles économiques induits par le positionnement innovant des acteurs.
- Créer des incubateurs (Labs) territoriaux favorisant le mode projet. Il s'agirait de disposer de lieux et de moyens dédiés au passage à l'acte rapide et favorisant la rencontre d'acteurs du territoire (public, privés, les acteurs – recherche, entreprises, etc.) trop souvent cloisonnés.
- Favoriser l'expérimentation et les approches de lean start-up favorisant une dynamique d'innovation dans un cadre frugal et néanmoins pragmatique. Ces dynamiques sont de plus en plus présentes dans les organisations et des stratégies opérationnelles au service de la prise d'initiative dans un cadre budgétaire contraint.
- Accompagner le développement des tiers-lieux (coworking, fablab, makerspaces,…) et leur ancrage dans le territoire
    - Aider les collectivités à se positionner pour favoriser l'émergence de ces lieux (quelle intervention et quel soutien ?)
    - Aider les acteurs gestionnaires de tiers-lieux à se fédérer au niveau national (pour donner de la visibilité et de la lisibilité à leurs offres)

Exemples de projets

- Le Lab Silver Economie à Limoges qui mêle les start-ups et TPEs, aux administrations locales et aux programmes de recherche
- Lab territoriaux : le projet Darwin, à Bordeaux, la Fabrique à Entreprendre ou encore le Tuba à Lyon.
- Institut pour la ville durable : trois sites pilotes en cours d'identification, accompagnées sur les freins juridiques et sur les modèles économiques
- PIA Ville de demain
- Quartier Hammarby Sjostad à Stockholm
- Projet porté par le Comptoir de l'innovation consistant à créer un incubateur territorial de projets à fort impact social co-construits avec des agents de la fonction publique et des entrepreneurs (notamment sociaux)
- Etablissement publics (SNCF, La Poste, Caisse des Dépôts – Lab CDC), entreprises privées (Orange, Pernod-Ricard, BNP), territoires à l'étranger (ex : modèle de Curitiba au Brésil).
- Quelques exemples de plates-formes d'innovation dans lesquelles la Caisse a investi :
    - NOUVELLES VAGUES (Pôle Aquimer / Boulogne-Sur-Mer) : outil mutualisé de R&D pour la filière aquacole, pour accompagner la mutation de la pêche vers l'aquaculture. Société au capital de 1,152 M€ - 30 actionnaires : entreprises locales, CCI, université… - CDC à 20,83% - 28 ETP

7 Une réflexion sur le sujet est actuellement en cours à la CDC.

8 Elles se différencieraient de ce que les pôles de compétitivité font de par leur caractère universel en termes de sujets et secteurs d'activité abordés.

- PHILOLAO (Pôle Valorial / Surgères): plateforme d'innovation dans le domaine du traitement des matières grasses laitières et leurs coproduits. Société au capital de 0.85M€ - 6 actionnaires (coopératives laitières et école d'ingénieurs agro-alimentaires) – CDC à 23,53% – 4 ETP

- IMPROVE (Pôle Industries&Agro-Ressources / Amiens) : plate-forme d'innovation sur les protéines végétales. Société créée le 23 juillet 2013 - capital de 2,579 M€ - 13 actionnaires – CDC/PIA à 21.15% – 10 ETP

- STREET LAB (Pôle Cap Digital / Paris) : plateforme de mobilité urbaine pour tester de nouvelles solutions techniques adaptées aux déplacements des personnes malvoyantes, avec l'Institut de la Vision et la fondation Voir et Entendre. Société au capital de 2,986 M€ - 6 actionnaires – CDC à 15,07% – 12 ETP 700 k€ de CA en 2013.

Commissariat Général à l'Egalité des territoires (CGET)

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

cget
Commissariat général à l'égalité des territoires

PREMIER MINISTRE

Paris, le 23 mars 3015

Monsieur,

Direction des stratégies territoriales

Dossier suivi par :
Marjorie Jouen

Direction des stratégies territoriales

Tél. :01 85 58 62 07
Courriel :
marjorie.jouen@cget.gouv.fr

Je tiens tout d'abord à vous remercier très sincèrement pour avoir associé le CGET aux travaux de réflexion menés dans le cadre de la mission sur l'innovation territoriale, qui vous a été confiée par la ministre Marylise Lebranchu.

Notre participation au comité d'orientation de la mission constitue une occasion d'échanges d'idées et de recueil d'expériences venues des acteurs locaux, particulièrement précieuse pour le CGET qui doit savoir repenser ses activités, à la lumière des attentes mais aussi des potentialités des territoires.

Comme vous l'avez souhaité, vous trouverez ci-joint une série de propositions en vue de la rédaction de votre rapport, dont la reprise reste bien sûr à votre entière discrétion. Ces propositions s'appuient tant sur l'expérience accumulée par le CGET (et les entités qui l'ont précédé) dans l'observation et l'encouragement du développement socio-économique sur les territoires, que sur sa pratique de la mise en œuvre de certains programmes en partenariat avec les collectivités locales.

En souhaitant que votre rapport puisse être fondateur pour une politique ambitieuse de développement de l'innovation territoriale, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Marie-Caroline BONNET-GALZY

Commissaire Générale à l'Egalité des Territoires

Monsieur Akim OURAL

S/C SGMAP

75 PARIS

PROPOSITIONS DU CGET DANS LE CADRE DU COMITE D'ORIENTATION DE LA MISSION SUR L'INNOVATION TERRITORIALE

- Mettre en place un écosystème de valorisation des innovations territoriales :
  - En créant une plateforme numérique permettant d'accueillir le produit du recensement des innovations effectué dans le cadre de la mission, mais surtout en prévoyant sa pérennisation afin de pouvoir suivre leur évolution, d'entretenir des échanges entre praticiens, de collecter des ressources documentaires sur le sujet, d'orienter vers des plateformes similaires des associations de collectivités, des administrations, des acteurs du développement local, des réseaux spécialisés, etc.
  - En étudiant la faisabilité (et son portage, si possible sur un mode partenarial collectivités / Etat)) d'un mécanisme d'intermédiation entre l'offre constituée par les innovations existantes et la demande émanant, d'une part, d'autres collectivités ou administrations déconcentrées confrontées à des problèmes similaires (à des fins de transfert d'expériences) et, d'autre part, des administrations centrales soucieuses de renouveler les politiques publiques (à des fins de généralisation ou de transformation de la norme). L'étude de faisabilité s'appuierait sur la mise en place d'une expérimentation « grandeur nature » concernant deux ou trois innovations, afin de tester tant les méthodes de diffusion de l'innovation que le fonctionnement d'un dispositif de soutien.

- Ancrer le soutien à l'innovation dans les politiques publiques, en particulier celles visant la fourniture des services au public :
  - En prévoyant, dans chaque nouveau dispositif visant la modernisation ou l'adaptation des services au public, une réserve obligatoire (par exemple 5 % budget alloué) dédiée au soutien à des méthodes innovantes, alternatives, atypiques, etc

    L'expérience des mesures de soutien au développement local par les acteurs locaux, dans le cadre des fonds européens, montre que lorsque l'obligation est faite aux autorités de gestion nationales ou régionales de consacrer un pourcentage à ce type de mesures atypiques, celles-ci peuvent se développer – à l'image du programme LEADER depuis 1991 financé par le FEADER – et redonner vie et attractivité aux zones rurales. A l'inverse, en l'absence d'obligation et même avec des incitations financières (augmentation possible du taux de cofinancement européen), le caractère dérogatoire de ces mesures par rapport à la norme et une certaine prise de risque s'avèrent dissuasifs pour les gestionnaires de programme – c'est ce qui s'est passé en France pour le FEDER et le FSE dans les zones urbaines ou périurbaines.

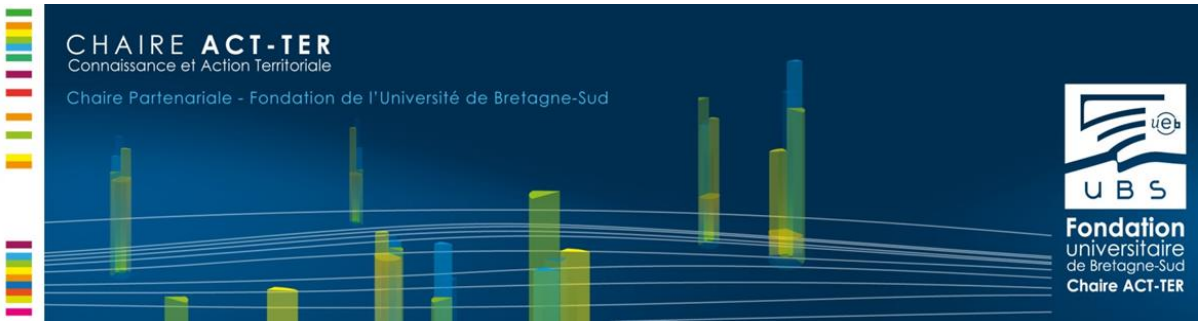
  - En rédigeant les circulaires administratives ou autres textes d'application, de manière à encourager la « prise de risque » liée au soutien à des pratiques innovantes, en s'assurant préalablement que le principe de proportionnalité sera respecté lors du contrôle financier et juridique.

- Réduire les obstacles à l'innovation liés à la non-application de textes législatifs récents « progressistes » et les délais d'adaptation du cadre juridique :
    - En instaurant un mécanisme de suivi des délais d'adoption des textes d'application des lois, sur le modèle de la procédure existant pour la transposition des textes européens dans le droit national, et en médiatisant les constats de retard

- Développer les formations et actions de sensibilisation à destination des agents des collectivités et de l'Etat à tous les niveaux de responsabilité hiérarchique :
    - En insérant des modules dans les cycles de formation des écoles spécialisées des agents de la fonction publique et de la fonction territoriale (finances publiques, architecture, santé, éducation, magistrature, etc) en plus de ce qui est fait dans les écoles généralistes

Maurice Baslé, Chaire ACT-TER, Connaissance et action territoriale, Fondation Université de Bretagne-Sud

Emeritus professeur, CREM-CNRS-Université de Rennes1. Maurice.basle(at)univ-ubs.fr



Mémorandum pour une meilleure société numérique locale et régionale

Audition de la Chaire ACT-TER dans l'atelier à Rennes d'échanges autour de l'open innovation et des leviers de l'action publique pour transformer les politiques publiques.

1. Le constat. La société devient numérique.

Elle vit aujourd'hui une grande transformation : les nouvelles technologies de l'information et de la communication ne sont pas seulement des outils, elles transforment les usages, la vie quotidienne, l'organisation, la vie des entreprises et des administrations et fondamentalement les connaissances au service de l'action privée et publique. Les adopter conduit inévitablement à une révolution dans la gouvernance, les relations avec les citoyens, la production et l'usage des services publics. A une révolution où l'être humain est remodelé (« *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*") et « augmenté » (« *the augmented human in the infosphere* ») ce qui signifie que la société, son organisation, ses routines, ses acteurs publics sont bousculés.

La nouvelle société numérique s'organise dans les proximités, les bassins de vie (le bassin de vie constitue le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants) et plus largement dans les réseaux de déploiement des activités humaines (réseaux sociaux, réseaux d'entreprise etc…). Elle devient numérique pour tout ce qui organise les liens sociétaux aux premiers rangs desquels figurent les services publics locaux (mobilité, transports, accessibilité, connaissances, culture…). En ce sens, les villes, agglos, métropoles et les intercommunalités en milieu rural sont les premiers foyers de l'innovation radicale en cours.

2. Un des leviers de l'action publique territoriale innovante aujourd'hui est l'action de révision de la théorie de l'action publique territoriale au profit d'une vision plus transversale et plus ouverte de la gouvernance.

Les innovations ouvertes déployées au niveau national (open data, open gov partnership) peuvent être déployées à l'échelle des villes : elles fabriquent alors de l'intelligence territoriale au service de la modernisation de l'action publique et d'une nouvelle gouvernance au niveau infrarégional (communes, intercommunalités, nouveaux périmètres d'action territoriale). Pour ce qui est de la théorie de l'action, tout ce qui se fait doit entrer dans une stratégie plus globale et plus concertée en phase avec la philosophie, les concepts et le mode opératoire de la société numérique.

Les élus peuvent laisser au marché le foisonnement d'initiatives de moissonnage de données et attendre que les applications orientées vers des usages-clients se développent de manière spontanée. Les élus peuvent aussi accompagner la réunion de données open data multi-sources et les nouveaux usages en reconnaissant et stimulant des clubs d'usagers (experts ou citoyens) sur des plateformes publiques de données multi-sources rendues interopérables.

3. S'appuyer sur la segmentation avec une plateforme publique ACT-TER-DC de type Datathèque-services et des clubs thématiques d'usages et de retours d'usagers, c'est possible.

Il est technologiquement et économiquement faisable de mettre en place de telles plateformes concertées, participatives d'intérêt pour la connaissance territoriale en vue de développer des usages de ces plateformes et des applications publiques ou privées de services rendus aux citoyens demandeurs. Seront rendus aussi possibles les retours d'information de l'usager et la co-production de services intermédiaires de connaissances (aux normes européennes) conformément à la volonté MAP (modernisation de l'action publique).

Une réalisation opérationnelle publique est aujourd'hui la création de la plateforme ACT-TER-DC (DC comme données et connaissances). La chaire académique partenariale ACT-TER est aujourd'hui un lieu d'innovation ouverte où les services sont co-construits sur la base d'une plateforme opérationnelle depuis juillet 2014, ACT-TER-DC, qui est une véritable Datathèque-Servies fonctionnant en mode Club.

Un club Habitat a déjà été constitué avec des utilisateurs qui commencent à se saisir des services offerts par la plateforme ACT-TER-DC. Est envisagée la poursuite des rencontres du club Habitat avec notamment un travail sur les données originales sur le logement social, les besoins des locataires et les équipements de proximité. Un nouveau club thématique verra le jour à l'horizon 2015 sur la thématique « autonomie, accessibilité, mobilité réduite ». Entre autres livrables et sur la base de la prise en compte des applications déjà existantes, est prévue la création, à partir d'ACT-TER-DC, d'un nouvel ensemble de services pérennes d'inclusion sociale pour les personnes à mobilité réduite. D'autres thématiques seront développées à un horizon plus lointain (« foncier – fiscal » avec le concours de la DGFIP, « Transition énergétique », « Universités et territoires »). Des nouveaux services seront aussi issus du traitement de données couvertes soit par le secret statistique (par exemple données issues de la Direction Générale des Finances Publiques) soit par la confidentialité de données : gestion de cluster fermé d'utilisateur.

Est prévu un accompagnement des démarches de réutilisation des données de la plateforme. Interopérabilité des services avec les autres plateformes de données ouvertes : départementale, régionale, nationale, européenne. En appui à cette opération, des réalisations de « cours du soir » pourront permettre de développer les usages des plateformes de données territoriales.

Toujours en appui de cette opération un club Recherche-Innovation-Smarter Territorial Data sera organisé. Ses travaux seront ceux d'un séminaire recherche, d'une aide au doctorat et d'un WICRI spécifique qui offrirait une mise à jour permanente et publique de type WIKI Recherche des publications sur les expérimentations de même type visibles et analysables. Ce club constituera un véritable front uni des chercheurs et experts au service d'une meilleure société numérique locale.

De l'échelle locale à l'échelle régionale.

La nouvelle société numérique locale doit être organisée en premier lieu par les élus et les services. Ceux-ci peuvent s'appuyer localement sur la recherche et l'expertise de proximité des chercheurs spécialisés sur la Société numérique et l'expertise des responsables de systèmes d'information, de services d'information statistique publique et de services de communication. Ils doivent aussi s'appuyer sur le mode des clubs thématiques des datathèques-services. **Ce sont les produits de ces clubs qui pourront donner la meilleure image multidimensionnelle de l'échelle régionale et justifier le caractère innovant d'une Datathèque-services régionale.**

Grégoire FEYT, enseignant-chercheur au laboratoire PACTE (Grenoble), responsable scientifique de l'inTERface Université-Territoires Rhône-Alpes

Des plates-formes partenariales pour favoriser, valoriser et essaimer l'hybridation entre recherche et action publique au service de l'innovation territoriale : vers des *Centres Régionaux de Ressource et d'Expérimentation pour l'Action Territoriale* (CRREAT) ?

Contexte

Le chantier de l'innovation dans l'action publique territoriale pointe la nécessité du lien avec la recherche ainsi qu'avec une approche pluridisciplinaire intégrant à la fois les SHS et les disciplines relatives à l'énergie, à la santé, au numérique…

Mettre en œuvre cette synergie entre recherche et action suppose l'existence de cadres et de dispositifs spécifiques permettant la coopération entre des acteurs et des chercheurs volontaires et motivés, tant pour la co-construction des problématiques et l'expérimentation *in vivo* et *in situ* que pour l'analyse, la conceptualisation et le transfert.

Or, un autre chantier de l'action publique est actuellement en cours, en fonction de logiques et d'objectifs certes justifiés mais dont les effets risquent de fortement pénaliser le développement voire le maintien de la collaboration entre recherche et action publique. En effet, en matière de recherche finalisée, les institutions finançant la recherche publique (Europe, Etat, régions) tendent à privilégier les domaines et les partenariats susceptibles de contribuer à la compétitivité et au développement économiques. Cette évolution se traduit très concrètement par un souci de mieux coordonner les thématiques de recherche et les dispositifs de financement (H2020, FEDER, PIA, CPER, SRESR…). Dans cette perspective, les référentiels utilisés pour évaluer –à l'amont comme à l'aval– les programmes sont de plus en plus exclusivement ceux relevant du transfert de technologie, en imposant par exemple de positionner les projets par rapport à l'échelle TRL (Technology Readiness Level) ou ses équivalents[9].

Dans ce contexte, on peut s'attendre à ce qu'il devienne de plus en plus difficile pour les disciplines relevant de l'appui à l'action publique de s'inscrire dans les dispositifs de financement de la recherche finalisée, tant les contenus, attendus et modalités du recours à la recherche diffèrent entre acteurs industriels et acteurs territoriaux.

Principe

Si les institutions et acteurs de l'action publique entendent tirer parti du potentiel que représentent la multiplicité et la diversité des chercheurs et laboratoires travaillant sur les

[9] Voir par ex. :
http://fr.wikipedia.org/wiki/Technology_Readiness_Level
http://www.horizon2020.gouv.fr/cid79154/publication-sur-l-utilisation-de-l-echelle-t.r.l.-en-recherche-et-innovation.html
http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/tc2015/technologies-cles-2015-annexes.pdf

problématiques en rapport avec leurs préoccupations, il convient donc qu'elles se dotent de cadres et de modalités spécifiques.

En faisant le parallèle avec la recherche finalisée dans le champ technologique et industriel, ces cadres doivent viser, à l'instar des incubateurs ou des plates-formes de R&D, à une collaboration effective entre des chercheurs et des praticiens –motivés, identifiés et reconnus– autour de problématiques voire de projets concrets et de résultats intelligibles et transférables. En favorisant une acculturation mutuelle, cet espace de confrontation doit également se donner comme objectif de produire des « hybrides » ou des « passeurs » à même de disséminer non la culture mais également les concepts et méthodes de l'innovation au service de l'action dans leurs sphères respectives.

Proposition

Dans cette perspective, une proposition pourrait consister mettre en place, au niveau de chaque région, un *Centre Régional de Ressource et d'Expérimentation pour l'Action Territoriale* (CRREAT), prenant par exemple la forme d'un Groupement d'Intérêt Scientifique ou d'un Groupement d'Intérêt Public.

<u>Seraient associées à la gouvernance et au financement de ces structures :</u>

De manière obligatoire :

- Les services déconcentrés de l'Etat à caractère territorial ;
- La Région ;
- Les Universités (COMUE) et établissements publics de recherche ou d'études concernés par les problématiques territoriales ;
- Les organismes publics en charge de la formation des praticiens territoriaux présents sur le territoire régional (CNFPT, ENACT, IRA…).

De manière facultative :

- Les collectivités locales et territoriales qui le souhaitent (départements, EPCI, métropoles…) ;
- Les structures d'appui à l'action publique (agences d'urbanisme, CAUE, association socio-professionnelles…) ;
- Les associations à caractère thématique ou territorial qui le souhaitent ;
- Les GIS ou GIP thématiques préexistants concernés.

<u>En termes de moyens humains et financiers :</u>

Les CRREAT doivent être des structures légères s'agissant des personnels permanents (5 à 10 permanents). En revanche, l'essentiel de leurs ressources humaines et de leur expertise sera le fait :

- d'agents de l'Etat et des collectivités détachés à temps plein ou partiel pour une durée déterminée, notamment au titre de la formation tout au long de la vie ;
- de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs, soit détachés à temps plein ou partiel par leur établissement, soit dans le cadre d'une délégation de recherche ou d'un CRCT (congé pour reconversion thématique) ;
- de doctorants ;
- de salariés des associations ou organismes impliqués dans la gouvernance, au titre de la formation continue (les CRREAT étant agréés pour ce faire).

Le turn-over devra être important de manière à faire bénéficier le plus grand nombre possible de praticiens ou de chercheurs de cette « acculturation » et « capacitation » à l'innovation. Néanmoins, les personnes passées par le CRREAT pourront conserver un statut d'associé et continuer à bénéficier ou à faire bénéficier le centre de leurs ressources et expériences.

De part l'implication des universités, les travaux et formations réalisés dans le cadre du CRREAT pourront avoir un caractère diplômant.

Au chapitre des moyens, les CRREAT devront viser à un équilibre économique grâce à des recettes provenant des actions de recherche-formation et de recherche appliquée, de réponses à des appels à projets européens… élaborées et conduites en partenariat avec des partenaires territoriaux et/ou scientifiques.

Dans l'objectif de pérenniser, consolider et essaimer une capacité d'innovation liant culture de l'action et culture de la recherche, on peut imaginer que les CRREAT offrent la possibilité d'expérimenter ce qui existe depuis bien longtemps dans la fonction publique hospitalière, à savoir le statut « hybride » d'hospitalo-universitaire (MCU ou PU-PH), transposé à des agents de l'Etat ou des collectivités, aussi bien qu'à des chercheurs ou enseignants-chercheurs volontaires, même à titre temporaire.

En termes de missions :

Les CRREAT n'ont à substituer ou à se superposer ni aux structures de recherche ni aux centres de formation ; ce sont d'abord et avant tout des plates-formes partenariales visibles et lisibles d'une part par les structures et acteurs territoriaux et d'autre part par les laboratoires de recherche. Leur vocation est de susciter et de faciliter des démarches exploratoires et expérimentales; les acquis fonctionnels et scientifiques seront exploités par les parties prenantes en fonction de leurs objectifs et champs d'intervention respectifs.

Les projets et thématiques d'expérimentation ou de recherche appliquée pourront schématiquement procéder de trois démarches différentes :

- « descendante », en visant à expérimenter *in vivo* et *in situ* des politiques publiques conçues au niveau national ou régional ;
- « ascendante », en mutualisant des questionnements similaires posés par des acteurs territoriaux divers et en les convertissant en une problématique commune et partagée permettant de donner lieu à conceptualisation et expérimentation ;
- « opportuniste » en répondant à des appels d'offres nationaux ou européens en rapport les problématiques posées par l'une ou l'autre de ces démarches.

Les équipes projet constituées *à façon* devront nécessairement associer des chercheurs, des agents de collectivités et/ou de l'Etat ou des acteurs territoriaux. Elles intégreront dans la mesure du possible des agents issus des structures ou des territoires pilote ou donnant lieu à expérimentation.

Ces projets donneront lieu à des formes de transfert et de valorisation diverses, en fonction des partenaires impliqués :

- articles scientifiques pour les chercheurs,
- contenus pédagogiques exploitables par les organismes de formation,
- des présentations et groupes de travail largement ouvert aux acteurs territoriaux
- …

Les CRREAT devront garantir la capitalisation mais également la visibilité et la lisibilité des actions de recherche et des expérimentations partenariales réalisées.

La conception et la mise en place des CRREAT pourront elles-mêmes s'envisager de manière expérimentale en identifiant des régions pilote bénéficiant déjà de pratiques ou de dispositifs de collaboration entre recherche et acteurs territoriaux. On peut par exemple penser à des initiatives tel que l'Institut National de Développement Territorial (INDL) pour le Grand Sud-Ouest, l'Institut D'Auvergne du Développement des Territoires, ou l'InTERface Universités-Territoires mise en place par les Universités de Grenoble et de Lyon avec le soutien de la Région Rhône-Alpes.

Innovation territoriale et cohésive: l'exemple de Midi-Pyrénées

Pierre LARROUY, Economiste

Pierre BENAIM, Secrétaire général SRI (Stratégie Régionale d'Innovation de Midi-Pyrénées)

La question de l'innovation est au centre de multiples réflexions qui tentent de répondre aux nouveaux enjeux du développement économique contemporain.

L'innovation a constitué une tentative de réponse à la crise de notre modèle de production, aux problèmes de délocalisation. Elle est effectivement stratégique, mais ne doit pas devenir un slogan. Car l'innovation, elle-même, sous les effets de la concurrence internationale et des rapports de force du marché, a tendance à son tour à se délocaliser.

Dans son actualité, l'innovation apparaît de plus en plus corrélée à la notion de territoire qui semble devenir le terrain privilégié de sa mise en place opérationnelle.

L'importance de la dimension « innovation territoriale » provient de plusieurs facteurs qui se renforcent :

- le temps est de plus en plus repéré comme un facteur de compétitivité. Le calendrier de l'innovation de rupture ne peut donc suffire aux objectifs stratégiques de développement économique ;
- les effets multiplicateurs de l'investissement sont favorisés par les circuits courts et la proximité. Ils répondent aux impératifs de compétitivité par le temps, et doivent donc être traités de manière complémentaire avec les investissements d'avenir ;
- les grands enjeux économiques stratégiques sont aussi des enjeux sociétaux. Ils nécessitent l'implication des citoyens et des territoires ;
- c'est un vecteur essentiel de confiance.

Nous sommes dans une période de profonde mutation paradigmatique :

- transformation énergétique ;
- transformation démographique ;
- transformation numérique.

Ce que nous pourrions synthétiser par **période d'une transformation productive**.

Les caractéristiques de cette transformation :

- être des symptômes d'enjeux sociétaux ;
- dès lors d'impliquer l'adhésion des citoyens que l'on retrouve dans l'univers du « co ». Du collaboratif, du co voiturage au co branding. Le préfixe s'impose comme une utopie mais aussi comme une réalité d'organisation nouvelle de l'économie dite de partage ;
- ces tentatives induisent, par ailleurs, de nouvelles nécessités d'impliquer les citoyens, de choisir des méthodes bottom up seules en mesure d'obtenir la légitimité et l'adhésion ;
- ceci se traduit par un retour de la proximité du territoire, au risque du communautarisme et de son marketing. Ce qui peut paraître paradoxal, tant la

rupture est rapide avec les tendances homogénéisatrices du global et de la mondialisation de la période récente.

Cela traduit simultanément besoins nouveaux des infrastructures économiques et profonds bouleversements dans les superstructures.

Les réflexions sur l'économie cohésive entendent s'inscrire dans ce contexte. Le Pacte d'économie cohésive a été proposé pour nommer et organiser cette dynamique fusionnelle entre investissement et cohésion sociale (nous l'avons appliqué à la transition démographique et à la recherche d'un modèle de déploiement pour la Silver Economie).

L'économie cohésive est seulement un « process » d'agrégation, de nomination et d'innovation dans l'organisation et la gouvernance. Elle englobe donc des initiatives plus spécifiques et fortes comme l'ESS, mais aussi les notions d'économie circulaire ou d'économie des circuits courts…

Pour être plus souple, elle n'impose pas ces spécificités, mais au contraire les package, les agrège pour les rendre plus lisibles, plus opérationnelles, plus sensibles aux attentes et aussi aux pertes de repères.

L'économie cohésive est une offre souple de processus d'agrégation et de nomination qui ne heurte, ni se substitue, aux diverses offres spécifiques. Elle vient ouvrir, fluidifier une manière de faire ensemble avec une visibilité d'action, et donc un engagement générateur de confiance.

« Pour survivre, nos organisations doivent évoluer : États, villes, entreprises, universités, syndicats, associations sont condamnés à sortir de l'homéostasie pour s'adapter, se fluidifier, s'horizontaliser. Le pouvoir pyramidal doit laisser place à des organisations plus transversales. Ces mutations sont déjà en marche : il suffit désormais de les saisir et de les accompagner pour en amplifier la résonance. Sur le plan sociétal et politique, l'émergence de l'intelligence collaborative offre l'opportunité ***d'équilibrer la société plus efficacement*** *: en trouvant un compromis entre la régulation par le haut et la co création par le bas. Dans ce nouveau contexte participatif et contributif, il est nécessaire de réfléchir aux relations entre les citoyens et l'État, pour inventer une cyberdémocratie et engager un dialogue sincère entre le politique et le citoyen… »*

(Joël de Rosnay, Le Monde, 03.06.2013, « Inventons une cyberdémocratie pour accompagner la civilisation du numérique »)

1. Confiance et risques de déception

Notre modèle économique est confronté à une nécessaire mutation, à un changement de paradigme. Intuitivement, au fil des rapports, par le biais d'expérimentations ou d'initiatives, des éléments sont identifiés comme les conditions socle de cette transformation. Ils s'appellent : proximité, décentralisation, territoires, énergie citoyenne, démarches collaboratives, partage, mode « bottom up », initiatives créatives citoyennes…

Notre réflexion, sur ces bases, s'inscrit dans une problématique de confiance. Confiance réaliste, car les atouts existent. Confiance comme exigence, car c'est toute un mode de comportement individuel et collectif qui est visé. « La confiance est un lubrifiant social », disait

Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie. Confiance comme un terreau rare pour une société et qui, comme tel, doit être protégé.

Si la confiance est une condition nécessaire, sa préservation doit être prise en compte dans toute réflexion sur les nouvelles organisations sociales à faire émerger.

Insistons sur ce point. Si un consensus semble se faire sur la nécessité de s'appuyer sur l'énergie citoyenne, sur l'innovation du terrain, il faut prendre en compte que le pire en la matière est de décevoir ces initiatives généreuses. Les conséquences de telles déceptions dépassent le cadre factuel pour constituer les bases de phénomènes comme la déprime sociale collective durable.

Soyons honnêtes, cet aspect est d'autant plus prégnant que la société contemporaine a fait montre de beaucoup d'accommodements sur une exagérée tendance citoyenne à s'autoriser hors des facteurs stabilisants traditionnels. Un droit nouveau, souvent bâti sur l'émotion et la compromission qui l'accompagne, s'est imposé contre toute rationalité d'un compromis constructif entre un tout vertical, hiérarchique et « jacobin » et un horizontalisme qui s'imposerait dans une appropriation végétale de la société.

Hélas, l'actualité récente éclaire plus crûment ce diagnostic qui, soudain, semble se partager. Comme la sortie d'un déni, d'une facilité, d'un aveu. De la pyramide au réseau, l'immanence l'a emporté sur la transcendance, chacun a son avis et les places sont équivalentes…

Cette précaution est le garde-fou des espoirs de l'économie du partage pour qu'ils ne deviennent pas des illusions destructrices. Une société en mutation ne peut pas trahir la mobilisation, l'énergie et la créativité de ses citoyens et de ses territoires.

Mais au-delà des mots, il faut traduire ce risque et cette précaution dans le cahier des charges de base des projets innovants d'organisation. Il ne faut pas y voir de la frilosité mais, au contraire de la responsabilité.

C'est pour cela que nous retenons l'idée centrale de la citation de Joël De Rosnay mise en exergue, celle de recherche d'un équilibre, pas d'un basculement utopique ou (et) démagogique d'un tout pyramidal à un tout horizontal.

2. Nomination, incarnation et confiance

Disposons-nous des bons mots pour penser les mutations en cours ou à venir ? Alain Etchegoyen parle « d'une sémantique immobilisante d'un monde bien rangé, d'un monde de l'ordre » qui ne nous aide pas à penser les contours des mutations, et plus encore qui trahit des soubassements de réflexions peu en phase avec un langage de la rue, du « terrain » qui invente sa propre sémantique en adéquation avec ses aspirations et la perception qu'il révèle, au contraire, des bouleversements en cours.

L'innovation dans l'organisation dans les territoires nécessite de penser le discontinu (objet fractal), là où la structuration administrative tend naturellement à imposer la continuité, l'agrégation statique et non évolutive. Comment penser le temps qui devient pourtant un facteur essentiel de compétitivité (vitesse d'adaptation et d'intégration) dans ce contexte ?

La temporalité est une question stratégique. Le monde s'est accéléré, son organisation s'est-elle adaptée ? N'est-il pas de bons sens que d'équilibrer investissement d'avenir, innovation de rupture, long terme et concurrence internationale avec proximité, innovation d'adaptation, court terme, circuits courts, implication citoyenne ?

Nommer, c'est aller plus loin dans la compréhension par l'émetteur de sa véritable intention à l'encontre d'une objectivation démobilisante de celle-ci. Le récepteur ne s'y trompera pas. Le pacte et la politique, au sens plein, commencent là.

Le pacte d'économie cohésive

Beaucoup de dispositifs existent. Peut-être trop ? Il semble, en tous cas, qu'ils partagent certaines faiblesses :

- le manque de visibilité et d'adhésion par manque de nomination ;
- leur trop grande précision de périmètre qui les rend complexes, car finalement souvent en décalage avec les cas concrets ;
- leur caractère excluant les meilleures complémentarités par une trop grande spécialisation. Une mention spéciale doit être faite à l'ESS, secteur très porteur, mais qui gagnerait à être mieux intégré à ces logiques de complémentarité.

Il ne s'agit pas de réinventer mais sans doute plus :

- d'intégrer ;
- de nommer ;
- d'incarner ;
- de simplifier ;
- de responsabiliser et de faire adhérer.

Le « pacte d'économie cohésive » tente d'apporter une réponse.

La terminologie est volontairement nouvelle et dit beaucoup sur l'intention :

- le pacte répond à l'engagement, et donc à la recherche de la confiance ;
- le cohésif est à la cohésion ce que l'adhésif est à l'adhésion ;
- cohésive ; c'est à la fois cohésion et cohésivité ;
- la cohésion est dans le projet commun, partagé ;
- la cohésivité est le ciment qui permet de travailler ensemble sans perdre ses spécificités ;
- Le temps est directement introduit dans cette dialectique de la cohésion et de la cohésivité.

Le PEC est adapté pour l'économie de proximité et les enjeux sociétaux.

Ce qui doit pouvoir fonctionner en complémentarité des axes stratégiques nationaux et internationaux :

- transition énergétique ;
- transition démographique ;
- transition numérique.

Ces enjeux sont les incubateurs du « saut créatif » nécessaire et le socle pour bâtir, dans leur déploiement, de nouveaux axes industriels porteurs (le numérique est un sujet central mais c'est, dans cette innovation et dans un qualitatif « culturel » qu'il pourra nous faire conquérir des niches commerciales. La santé et la Silver Economie sont des exemples tests comme la transition énergétique. La créativité est au cœur des problématiques du « big data »).

La nomination et l'intégration permettent de faciliter l'efficacité et l'attractivité, car malléables pour répondre à la créativité territoriale tout en bénéficiant d'effets de mutualisation, d'échelle, d'accès à des dispositifs coordonnés.

3. Les champs prioritaires concernés

Notre démarche concerne tout particulièrement les axes économiques qui sont aussi des enjeux sociétaux :

- les diverses applications du numérique, en particulier dans les territoires ;
- la transition énergétique, et, plus largement, le développement durable ;
- le thème essentiel, socle du « saut créatif », de l'usage du numérique sur l'enjeu transversal de la créativité culturelle et de la créativité industrielle (Creative Issue Model).

Il faut souligner que ces thématiques se caractérisent par la transversalité et la multiplicité d'acteurs aux règles de fonctionnement différents.

Ce sont les défis industriels en construction. Pour que la révolution industrielle du numérique s'apparente à celle de l'électricité ou du transport, les usages sont une gare de péage. C'est la base d'un enchevêtrement complexe qui met l'innovation dans l'organisation territoriale, et donc de la proximité au centre du défi.

Il faut bâtir des grands « industriels de la proximité ». La Poste, par exemple, semble avoir une vocation naturelle à remplir ce rôle.

(Nous nous appuierons sur un cas concret des applications du numérique que constitue la « Silver Economie »).

4. Une organisation innovante

Nous devons répondre à une double contrainte :

- s'appuyer sur l'énergie créative des citoyens ;
- éviter les fausses pistes, les initiatives qui ne trouveront ni soutien ni capacité de déploiement.

Il faut ainsi prendre en compte que les dispositifs qui préservent d'un échec programmé ne doivent pas être ressentis comme un manque d'écoute ou de réceptivité.

L'énergie citoyenne doit s'inscrire dans un processus qui part de l'écoute, mais qui se projette également dans le temps. Il faut trouver une sorte de « creative issue model » à l'instar d'un « business model ».

L'organisation innovante correspondante doit être souple, proche du terrain et doit installer un véritable dialogue co-constructif entre un axe d'écosystème local et un axe correspondant à une vision structurelle (nationale ou d'expertise régionale).

Les acteurs locaux du projet sont confrontés à des acteurs privés (consortium) ou institutionnels. Les acteurs privés peuvent y trouver une expérimentation de leur modèle de déploiement en le confrontant à un territoire d'expérimentation et en le nourrissant de la créativité de l'énergie terrain. Les acteurs institutionnels doivent être formés à cette fertilisation croisée.

De manière générale, la créativité, voire les économies créatives ou culturelles, ne sont pas culturellement et spontanément intégrées. Il est pourtant largement reconnu aujourd'hui qu'il s'agit là d'un facteur clé de notre stratégie de compétitivité industrielle dans un monde ou l'usage est au cœur du produit industriel.

Ainsi le « saut créatif », énergie du développement économique de demain, invite à repenser la chaîne de valeur en intégrant mieux la dimension de la création. Elle est un facteur de production de plein exercice. Ceci nécessite, aussi, d'innover dans le mode de rémunération de ce facteur (droit d'auteur, droit de création ?).

Le facteur de production « création » doit être identifié, nommé, soutenu et financé. C'est un enjeu amont et transversal de l'innovation et de ses structures de pilotage en région.

Il y a une véritable politique d'aménagement du territoire à mettre en place (un éco système fertile) autour de la mise en valeur de la relation inter active, création/innovation/production, avec une attention particulière portée à l'industrie culturelle dont il faut mieux apprendre à l'intégrer dans le processus de valorisation évoqué.

A cette fin, l'organisation mise en place doit éviter les périmètres projets flous, à trop long terme, associant des acteurs non réellement impliqués dans l'action. La gouvernance doit être publique, mais idéalement déléguée à une structure opérationnelle, tout en restant extérieure au cœur de métier de celle-ci.

Le Pacte d'économie cohésive répond à ces attentes. Il assure l'énergie de la cohésion autour d'un projet sur un territoire et la cohésivité d'un mode de « faire ensemble » pragmatique et efficace.

Notons que, dans le même esprit, le territoire concerné n'est pas forcément symétrique à une logique de continuité administrative. On est proche d'une notion de « bassin d'expérience », comme il existe des « bassins de vie ».

La forme juridique de l'organisation dépend d'une décision locale adaptée aux spécificités du projet. Le plus simple et le plus souple peut être de démarrer la structuration du projet par une association de préfiguration qui peut évoluer rapidement en fonction des avancées du projet.

La forme d'organisation et de gouvernance donne la priorité à un équilibre entre valorisation de l'initiative et données structurantes du projet.

Notre description répond au contexte de projets qui ont vocation à déploiement minimal hors du territoire d'expérimentation. Certains projets peuvent avoir des enjeux de cohésion factuelle et de terrains spécifiques. Ils ne se situent pas dans le champ de réflexion des pactes d'économie cohésive.

L'action publique est, dans le contexte décrit, un véritable facteur de production par la visibilité qu'il apporte (et qui est essentielle pour l'implication des acteurs privés), et les dispositifs qu'il est susceptible de mettre en place pour créer des effets de levier.

5. Les leviers de financement

C'est une constante, les problèmes de financement sont autant des questions d'information et d'innovation dans les dispositifs que de disponibilité.

Il conviendrait de travailler sur une assistance amont que les financeurs habituels ont tendance à sous-estimer. Les questions d'organisation et de gouvernance sont essentielles.

La phase d'amorçage et d'écriture des projets est un élément essentiel pour la confiance et l'avenir des projets.

Mais il faut sans doute aller plus loin. Sans créer de nouveaux dispositifs, il faudrait trouver des agrégations de ceux-ci qui facilitent la lisibilité, mais aussi la mise en place. Les territoires devraient se doter de sortes d'incubateurs. Ils sont une brique du modèle des Pactes d'économie cohésive qui reposent sur cet équilibre entre initiative et énergie terrain et expertise des acteurs du déploiement (industries nationaux ou structures d'assistance régionales adaptées).

Nous préconisons de retenir, d'emblée, deux axes :

- La mobilisation de l'épargne territoriale ;
- l'effet levier.

Les projets d'économie cohésive devraient pouvoir mobiliser de l'épargne locale, sur des projets identifiés par les citoyens (pacte de confiance) en l'adossant à des dispositifs BPI ou CDC. Cette mobilisation pourrait s'accompagner de mise en place systématisée d'une organisation de tours de table favorisant les effets leviers.

Il s'agit de donner une visibilité et une réassurance claire à une chaîne identifiée : subvention, co financements publics, mobilisation de l'épargne locale, financements privés.

Dans le cadre de la réforme territoriale, la Région semble être dans son rôle économique ainsi que de cohésion territoriale en portant la coordination territoire projet/Etat autour des thèmes d'économie cohésive identifiés.

C'est une véritable démarche de marketing projet que l'on évoque, de la nomination au déploiement. La plupart des dispositifs existent mais ils ne sont pas (ou mal) packagés.

Il faut aussi, sans doute, que acteurs publics fassent preuve de plus de souplesse qu'aujourd'hui avec des modèles qui sont, bien souvent, atypiques et qui nécessitent de s'adapter. L'exigence de rentrer dans « les cases » est une vision fortement entropique et doit être nuancée.

Les Pactes d'économie cohésive doivent privilégier le liant, éviter le morcellement ou la division. Le pilotage projet, son adaptabilité sont essentiels. Pour cette raison le périmétrage des projets et la temporalité de ceux-ci permettent d'éviter des précautions inutiles et de se montrer plus ouverts à la novation.

La proximité est un enjeu dans la proposition de « saut créatif » proposé.

Le temps devient un enjeu décisif.

Les effets de multiplicateur et d'accélérateur y sont déterminants. C'est un des enjeux des politiques de l'innovation : comment, soit restreindre les temps de développement, soit agir de manière complémentaire entre effets immédiats et stratégies durables ? Nous retrouvons les notions de circuits courts ou d'économie circulaire qui en sont des illustrations.

Pour résumer, le Pacte d'économie cohésive :

- propose de se reposer sur une organisation et une gouvernance innovantes qui déplacent les postures habituelles des acteurs ;
- fait de l'action publique un véritable facteur de production qui apporte visibilité, confiance et animation des acteurs ;
- constitue un guichet unique, non générique, mais en lien avec le projet concerné ;
- repose sur le lien entre le niveau terrain et le niveau déploiement potentiel du projet ;
- place la temporalité au cœur de ses préoccupations.

Une réflexion spécifique doit porter sur l'avantage comparatif pour les acteurs privés de financer des démonstrateurs dans une future logique de déploiement. On peut, particulièrement, penser à un élargissement des procédures de SIEG (Services d'intérêt économique général).

6. L'exemple de la Silver économie en Midi-Pyrénées

L'économie du vieillissement est un exemple très démonstratif des remarques précédentes. Par essence, c'est un sujet transversal qui se doit d'être proche des vraies attentes et besoins, et donc du terrain. Mais c'est aussi un enjeu économique et d'emplois.

L'axe économique s'est fourvoyé depuis des années dans les innovations inadaptées ou sans modèle économique. L'exemple de Midi-Pyrénées s'est développé à partir de ces prises en compte.

Une démarche structurante a été lancée dans le cadre de la Stratégie Régionale d'Innovation par une lettre de mission confiée à deux experts : Pierre Larrouy, économiste, et Jean Pierre Madier, chef d'entreprise.

Dans la continuité, un groupe de travail constitué de l'ensemble des acteurs pouvant intervenir dans le développement de cette filière a été mis en place (pôles de compétitivité Aerospace Valley et Cancer-Bio-Santé, les clusters : Robotics Place, Digital Place, Bio Medical Alliance), les dynamiques hospitalo-universitaires, avec en particulier le Gérontopôle de Toulouse et les Sciences Sociales, les sciences de l'information, mais également les dynamiques territoriales avec les expérimentations portées par les départements du Gers, de l'Ariège, du Tarn, des Hautes-Pyrénées et la Maison Intelligente de Blagnac, ou encore les réflexions de stations thermales.

La diversité du territoire permet ainsi d'aborder toutes les complexités liées aux spécificités du rural, des zones de montagne ou de l'urbain.

C'est donc un exemple symbolique de la nécessité de croiser cohésion sociale et investissement économique.

Très souvent, cela se traduit par la nécessité de tiers lieux de proximité susceptibles de créer et d'incarner les chaînes de confiance structurantes.

C'est ainsi que, pour la Silver Economie, le projet de Midi-Pyrénées est construit autour du concept d'ESPASS, Espace Parcours Santé Social, conçu par Pierre Larrouy.

La définition d'un Espass répond à plusieurs préoccupations :

- créer du lien social ;
- informer ;
- orienter ;
- prendre en charge la détection de fragilité des personnes âgées, des aidants, en proximité, qu'elles soient de nature de santé, sociales ou psycho sociologiques ;
- prendre en compte la problématique des coûts, et donc tester la dématérialisation, la mutualisation, en association avec les financeurs publics et privés du système ;
- proposer un espace d'accueil intermédiaire entre structures dédiées et habitat conservant une exigence de socialisation ;
- constituer une brique structurante et progressive de la Silver Economie ;
- faire découvrir et former aux gérontechnologies ;
- promouvoir la Silver Economie dans une relation de confiance favorisant l'acceptabilité et donc le déploiement industriel.

Par définition, un Espass est un lieu innovant qui nécessite de la part des acteurs des adaptations par rapport aux fonctionnements traditionnels : modèle économique, technologies, types de ressources humaines.

Parfois, des projets de terrain ont anesthésié les énergies créatives et d'implication par manque de visibilité plus large que la zone test ou d'ouverture sur la transversalité du sujet, et donc des contraintes liées.

L'économie cohésive vient coller les morceaux, tracer un cadre géographique de projet, de dimensionnement, d'intégration dans une logique d'échange des bonnes pratiques et de définition de limites de calendrier.

C'est ce que met en exergue le rapport de l'Avise. Il souligne la nécessité de cette inter activité entre la culture terrain et la modélisation de déploiement. Elle indique le besoin d'une co-construction.

Rapport AVISE Silver économie

Extrait de la note de synthèse

*« **Constatant que le contrat de filière Silver économie repose sur une ambiguïté initiale en organisant séparément avancées technologiques et besoins des âgés, l'Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement (Avise) élabore plusieurs pistes d'actions. Elles sont ancrées au plus près du terrain et impliquent nécessairement l'ESS.***

Présentée en avril 2013 par le Gouvernement comme l'espoir à un sursaut économique français, la Silver économie entend repositionner les entreprises innovantes sur le devant de la scène internationale tout en assurant en corollaire une politique de prévention et de prise en charge de la dépendance. Dans une note de synthèse réalisée en début d'année, l'Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement (Avise) - en partenariat avec l'Association des régions de France (ARF) et la Caisse des dépôts - le rappelle cependant, pour s'assurer d'une réponse adaptée aux besoins des personnes âgées, **innovation technologique et innovation sociale sont indissociables**. L'implication des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) auprès des comités de filière régionaux est, elle, jugée indispensable. Et pour cause. Derrière les cadors Legrand ou Orange, le secteur met lui aussi son expertise au service des gérontechnologies. Carte maîtresse du secteur de l'ESS, sa capacité à expérimenter et innover sur les territoires de proximité. Dans ce contexte, l'Avise identifie plusieurs pistes d'actions avec un double enjeu pour les conseils régionaux : **répondre aux besoins des personnes âgées tout en favorisant la création d'activités locales.***

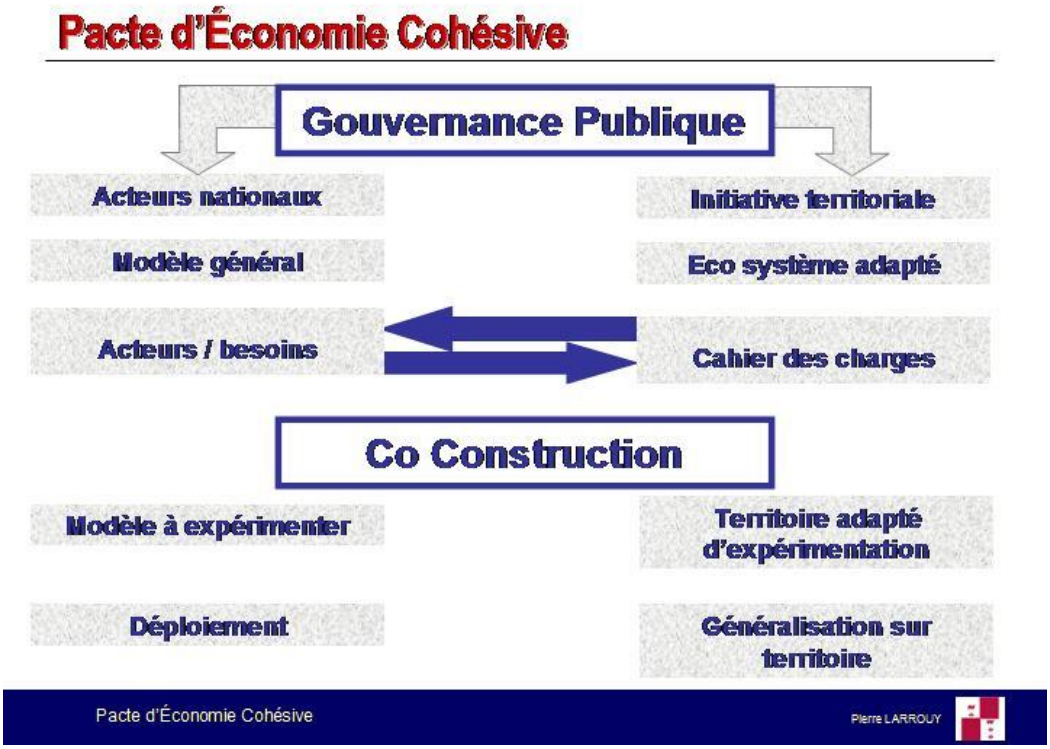
Travailler la cohérence par le biais de schémas Silver-économiques

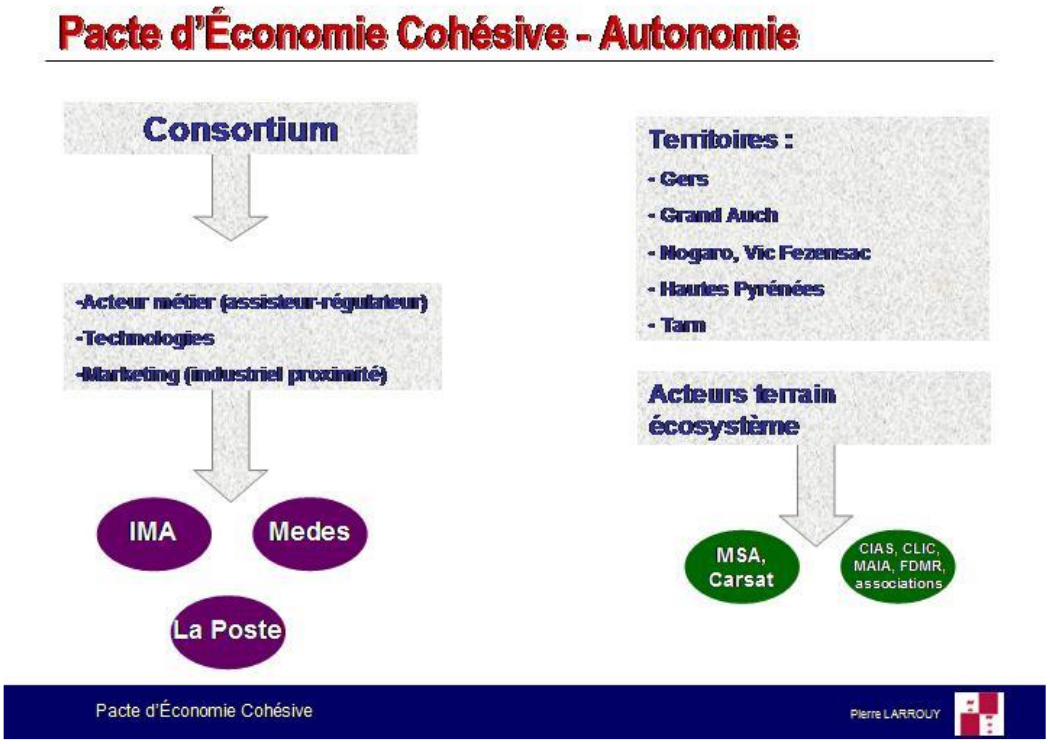
*"Le contrat de filière Silver économie repose sur une ambiguïté initiale en axant les actions proposées sur le développement de dispositifs technologiques sans l'associer étroitement aux besoins des personnes âgées. Or, cet enjeu est crucial."Ainsi est-il proposé de s'appuyer sur **des "schémas régionaux Silver-économiques" pour que les stratégies territoriales aillent de pair avec l'individualisation de la prise en charge et la mise en cohérence, par exemple, de l'intervention d'acteurs divers au domicile.** Encouragée par le Gouvernement au lancement de la filière, "* cette formalisation ne semble toutefois pas être à l'ordre du jour dans les conseils régionaux, **exception faite de Midi-Pyrénées qui a élaboré son plan Silver économie 2014-2020".**

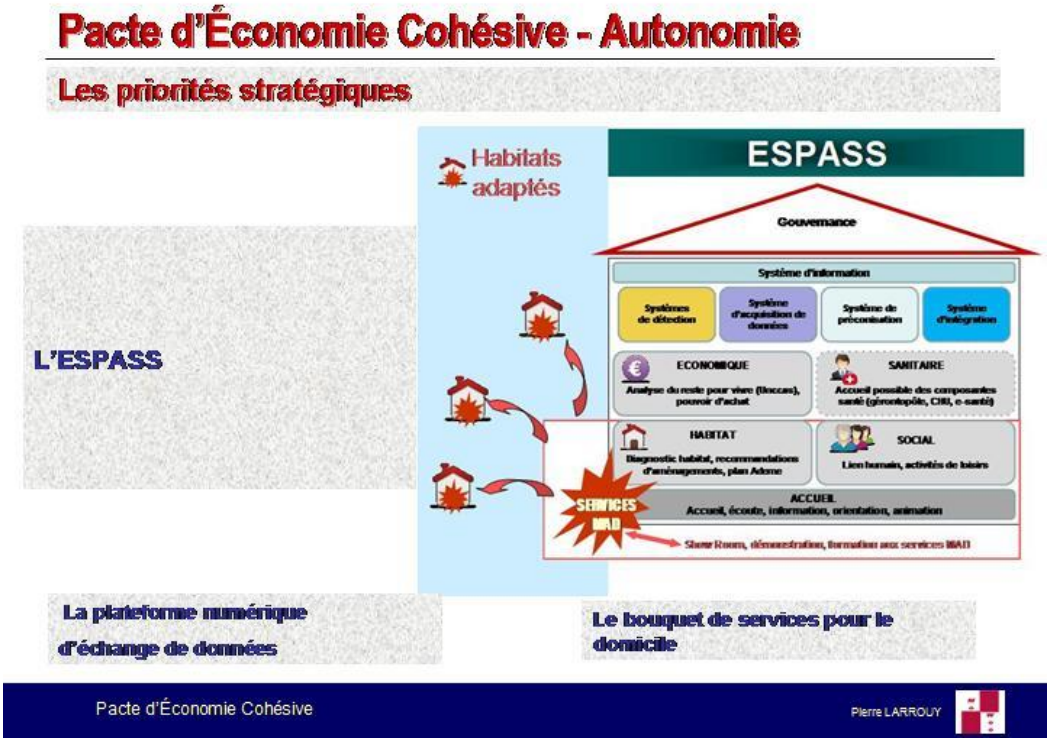
Observant par ailleurs "la création de produits technologiquement innovants mais inadaptés aux besoins des bénéficiaires finaux et/ou au pouvoir d'achat réduit des personnes âgées", *la note invite à **co-construire** des solutions innovantes entre PME, grands groupes et acteurs de l'ESS.*
*Enfin, **les auteurs conseillent d'accompagner l'expérimentation de nouveaux modèles économiques en s'appuyant sur les assureurs et mutuelles.***

**Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement, l'Avise a été créée par la Caisse des dépôts en 2002. La note de synthèse a été réalisée sur la base de retours d'expérience des premières Silver régions et de témoignages de l'Una et l'Uniopss. »*

La Silver Economie en 3 schémas







7. Intégrer la dimension culturelle

Les réflexions sur l'économie cohésive doivent permettre de mieux intégrer la dimension culturelle et artistique dans la problématique de l'innovation territoriale. Le Pacte d'économie cohésive entend nommer et organiser la dynamique fusionnelle entre investissement et cohésion sociale. Nous l'avons appliqué à la transition démographique et à la recherche d'un modèle de déploiement pour la Silver Economie.

La seconde étape, aller en amont de l'innovation, retrouver ce qui est au cœur de cette rencontre entre besoin de cohésion sociale et manière de traduire ce besoin en mode de production et de réalité économique, n'est-ce pas l'enjeu de la culture, de la création culturelle et artistique ?

Telle est la recherche de formalisation d'un tel nouveau mode de production visant à affronter les Business Model à un « *Creative Issue Model* ».

Il n'est qu'une nomination spécifique au rôle de la création culturelle comme facteur de production d'un nouveau modèle de production. Il pourrait tout aussi bien se fondre dans la terminologie plus générique de ***MODELE D'ECONOMIE COHESIVE.***

En effet, fidèle à l'esprit de l'économie cohésive, il s'agit plus de systématiser, d'agréger que d'inventer.

Le « *C.RI.M* » entend frictionner, percuter la création culturelle et artistique à la créativité industrielle. Cela existe, mais il s'agit d'organiser, de coordonner, de systématiser la relation pour lui donner une chance de faire sens.

Cela s'inscrit dans les stratégies bottom up, dans l'implication de proximité, dans les enjeux de confiance, dans la recherche de nouveaux avantages comparatifs du modèle de production.

Cette énergie territorialisée, partagée, caractérise aussi bien les territoires ruraux que les quartiers qui auraient beaucoup à gagner à croiser cette animation des énergies et des problématiques économiques, et donc d'emploi.

« Creative Issue Model »

(Modèle d'Economie Cohésive)

Le modèle économique industriel a longtemps fonctionné sur la notion de facteurs de production, d'avantage comparatif…

La mondialisation a conduit à une vision différente de la compétitivité. L'extrême concurrence, au niveau de ces facteurs initiaux, exige de construire son propre caractère discriminant et donc son nouvel avantage comparatif, au-delà des recettes traditionnelles du protectionnisme.

Cela s'est principalement fait :

- par un mélange de divers dispositifs ;
- surtout par la promotion de la notion d'innovation.

Mais il faut admettre que le gain, notamment en temporalité, apporté par l'innovation est progressivement rattrapé par la vitesse d'adaptation de la concurrence et les rapports de force du marché mondial (parts de délocalisation conditionnant le business).

Il est, sans doute, temps d'aller plus loin encore et d'adosser l'innovation à l'étape antérieure à celle-ci. Cette étape est dans les réflexions communes, dans le bon sens populaire.

Nous sommes censés disposer d'éléments de créativité, de création qui demeurent un atout amont insuffisamment exploité. Nous n'avons pas l'apanage de ces qualités, mais le cumul d'une vie culturelle récente structurée, d'un modèle républicain facilitateur et de la non priorisation par d'autres, en raison de leur avantage comparatif provenant d'autres atouts actuellement, nous permet de conserver une avance.

Mais cet avantage ne peut être considéré comme un stock, une matière première. Il est un flux à entretenir. Surtout il conviendrait de mieux l'intégrer au nouveau modèle de production concurrentiel que nous cherchons. **Un modèle nécessite une systématisation des processus et la création d'un cercle vertueux.**

Le « ***Creative Issue Model »*** entend poser la question de la complémentarité création culturelle et artistique et création industrielle. A l'instar de la Guerre du Feu, il fait l'hypothèse que la friction entre ces deux éléments peut produire une énergie nouvelle (un saut créatif).

Il n'invente rien, et les exemples sont très nombreux de tels échanges fructueux.

Mais personne n'a créé les conditions d'une systématisation de cette richesse potentielle. Où est la plateforme collaborative, organisée, soutenue fonctionnellement voire financièrement pour créer le cercle vertueux de ces échanges ?

Par essence, la création est largement une part de hasard. Les véritables fruits attendus ne peuvent donc que marginalement provenir d'un travail collaboratif sur un descriptif déjà très précis en amont.

Le projet est donc de bâtir un démonstrateur sur une région d'une telle plateforme systématisée. **Il s'agit d'organiser cela comme un filtre transversal des axes en silo de l'innovation.**

Il faut souligner qu'on traite simultanément des questions de cohésion sociale et d'affirmation des valeurs républicaines en remettant la culture et l'art à une place stratégique dans une période de difficultés budgétaires qui impactent gravement le tissu culturel local.

Dès aujourd'hui, la démarche a été mise en place dans le Grand Auch avec l'Ecole nationale de cirque, Circa.

Le cirque contemporain expose de plus en plus son imaginaire à celui des technologies, du virtuel, de la réalité augmentée. C'est en particulier le cas des magiciens.

Le terrain est donc propice et il existe déjà des projets entre artistes et Cnes, Airbus etc.…La Recherche et Développement de ces grandes sociétés apprécie ces partages avec les artistes. Le projet peut provenir d'une attente d'un côté ou de l'autre mais le plus intéressant provient de démarches itératives dans lesquelles le hasard tient une place et où l'on débouche sur des perspectives non perçues en amont.

C'est tout l'intérêt d'une systématisation de tels échanges qui peut s'avérer aussi fructueuse pour l'industrie et l'innovation que pour la cohésion sociale et l'animation positive du tissu culturel territorial.

Le projet a vocation à devenir un Fab Lab régional (avec une dimension politique de ville et quartiers). Chaque territoire porte des spécificités, ses axes culturels ou artistiques prioritaires. L'industrie est concernée sur plusieurs axes :

- numérique, réalité augmentée ;
- robotique ;
- nouveaux textiles intelligents ;
- matières innovantes ;
- etc.

Il s'agit de décloisonner tout en coordonnant et systématisant le processus de partage.

Ce sera l'objet du projet de démonstrateur «**Creactive Lab».**

UN CAS PARTICULIER : BIG DATA ET CR.I.M

Le big data apparaît comme un sujet en soi pour le Creative Issue Model.

Tous les projets industriels autour des données reposent sur :

- la créativité ;

- la méthodologie, le classement et l'analyse.

C'est, presque, la définition du CR.I.M. Imaginaire ouvrant la voie à des applications, optimisation de relations avec un marché (versus un public), diffusion d'une émotion (goût, odeur, services…), le champ est vaste.

Le numérique invite aujourd'hui à la création d'applications autour du tourisme, une « intelligence augmentée », permettant la valorisation marginale recherchée de chaque touriste.

La culture, l'activité artistique, l'art sont les décrypteurs des données qui sont l'enjeu de cette nouvelle filière économique prometteuse des données (du big data).

Le projet de plan d'action de « CR.I.M » s'appellera « Creactive Lab », et a vocation à devenir un exemple de modélisation duplicable.

Le comptoir de l'innovation

le comptoir de l'innovation
CRÉATEUR DE RICHESSES SOCIALES

Un incubateur territorial dédié à l'innovation sociale publique/privée

Il est indispensable, pour la dynamique d'un territoire, que celui-ci voit régulièrement naître puis se développer, des projets porteurs d'innovation sociale, aussi bien dans le champ économique que dans celui des services publics. L'existence d'une dynamique d'innovation conditionne en effet tant l'existence de services d'intérêt collectifs performants et adaptés aux besoins des territoires, que la création d'activité économique et d'emplois répondant aux besoins des populations. Le projet de réforme territoriale va par ailleurs renforcer la responsabilité des collectivités territoriales, dans le soutien au développement de l'innovation socio-économique sur leur territoire.

L'incubateur territorial, en mêlant acteurs privés et publics innovants, est une réponse à ce besoin de soutenir la créativité dans la sphère socio-économique et dans la sphère publique, et d'accélérer les projets porteurs d'innovation sociale sur les territoires, tant dans les entreprises que dans les administrations. Les projets soutenus seront en résonnance avec les problématiques territoriales puisqu'ils émaneront de dynamiques locales.

Un partenariat public/privé

FAIRE EMERGER DES PROJETS INNOVANTS

L'incubateur territorial est un dispositif dédié à faciliter l'émergence de projets innovants, porteurs d'un fort impact en termes de développement socio-économique d'un territoire. L'objectif final : dynamiser un territoire en créant de l'emploi et en développant de nouvelles formes d'innovation dans le secteur privé comme dans le secteur public.

UN COMPTOIR DE L'INNOVATION TERRITORIALE…

Dédié à accueillir les entrepreneurs innovants, porteurs de projets à fort potentiel d'impact socio-économique pour le territoire, et les fonctionnaires territoriaux porteurs d'idées ou de projets d'intérêt général innovants (sur le plan social, économique, culturel….).

Proposant un accompagnement en partie en « tronc commun », et en partie dédié à chacun de ces publics dans le but de faire émerger des entreprises créatrices d'emploi et à fort impact social, et des solutions innovantes permettant à l'Etat et/ou aux

…ET UN ACCÉLÉRATEUR D'INITIATIVES LOCALES

Dédié à héberger et accompagner le décollage et le développement de projets innovants (dans tous les domaines d'innovation : de service, de distribution, d'organisation, mobilisant les nouvelles technologies numériques…). Les entreprises incubées sont déjà créées, et leur projet est à fort potentiel d'impact social, et de création d'emploi.

Mettant à disposition une culture entrepreneuriale et des outils du secteur privé, pour favoriser l'innovation dans le

Collectivités de produire un service de meilleure qualité, voire de réaliser des économies

Un comptoir pariant sur la fertilisation croisée entre innovateurs d'horizons différents, valorisant l'esprit entrepreneurial, mais aussi l'expertise développée par ceux qui travaillent au quotidien sur la mise en place et les transformations des politiques sociales.

secteur public – et vice-versa.

Et créant de synergies entre privé et public à l'heure où l'amélioration des conditions de vie sur les territoires est un enjeu autant pour les collectivités publiques que pour les entreprises qui y sont implantées : l'attractivité des territoires en dépend.

L'OBJECTIF EST DE REALISER LE POTENTIEL D'INNOVATION SUR UN TERRITOIRE (AGGLOMERATION OU DEPARTEMENT) :

- En créant au sein de l'incubateur une mixité entre projets entrepreneuriaux porteurs d'innovation à fort impact social, qu'elle soit technologique, d'usage, de produit, culturelle…
- Et en ouvrant l'hébergement et l'accélération au sein de cet incubateur, à des projets d' « innovations publiques territoriales » dédiées à l'amélioration de la qualité et de la performance des administrations et services publics. Une « mixité » intéressante est assurée entre ces porteurs de projets d'innovation publique, et les entrepreneurs hébergés dans l'incubateur.

Les services de l'incubateur

CARACTÉRISTIQUES:

5 entreprises socialement innovantes

5 projets publics et territoriaux innovants

1 lieu dédié de 150m²

1 chargé d'affaires, appuyé par des spécialistes marketing/numérique/finance et « solutions publiques » mobilisés par le

UN LIEU

Des locaux de 150m² comprenant des bureaux, un espace de co-working et des salles de réunion pour héberger 5 entrepreneurs du secteur privé en phase de décollage et 5 fonctionnaires territoriaux porteurs d'innovations publiques.

MISE EN RESEAU ET COMMUNICATION

UN ACCOMPAGNEMENT UNIQUE

Un chargé d'affaire sera responsable de la gestion de l'incubateur et de l'accompagnement de tous les porteurs de projets publics ou privés.

Pour les entrepreneurs, l'accompagnement sera dédié au développement de leurs entreprises (mise en réseau, appui stratégique, développement commercial, financement), et de leur impact social.

Pour les fonctionnaires territoriaux, l'ambition sera de leur fournir un appui propre au contexte du service public, et un apprentissage des outils de l'entrepreneuriat classique pour trouver des améliorations aux services publics. Le modèle s'inspirera du modèle du GROUPE SOS qui utilise des outils du privé pour faire émerger des solutions

Le programme sera un véritable tremplin pour les entrepreneurs incubés, il leur permettra de se constituer un réseau. Le programme mettra également les incubés en relation avec des experts, des financeurs et des partenaires commerciaux potentiels.

d'entrepreneuriat social. Seront également organisées des formations collectives et « brainstormings » dont les thèmes varieront selon les besoins des uns et des autres. En fonction des thématiques, elles pourront être spécifiquement dédiées à l'un des publics (entrepreneurs ou agents publics)

L'objectif sera de sortir de l'incubation :

- pour les entrepreneurs, avec une entreprise définitivement viable et finançable, sur le chemin de l'équilibre économique, avec un impact social mesurable et une capacité à changer d'échelle.

- Pour les agents du service public, avec un projet opérationnel, validé par des tests en situation réelle, et implémentable soit au sein du service public, soit par lancement d'une entreprise sociale

LA FORCE DE L'INCUBATEUR TERRITORIAL RESIDERA DANS :

- Son implantation au cœur d'une zone à fort enjeu social et économique, métropole dynamique décidée à faire face à ses enjeux sociaux, et mettant le soutien à l'innovation au cœur de son projet de territoire

- La singularité et la qualité de son programme d'accompagnement destiné à des entrepreneurs et fonctionnaires d'horizons divers (issu des grandes écoles, en reconversion, sans qualification, et donc également à des porteurs d'idée du secteur public...) souhaitant accélérer le développement de son projet quel que soit la forme d'innovation qu'il porte (privée ou publique, sociale, technologique, d'usage ou de marché)

- L'interaction et l'émulation entre entrepreneurs et porteurs de projets innovants issus de la sphère publique.

Une mobilisation et un financement « mixtes »

Dans un premier temps, nous sommes à la recherche d'une collectivité territoriale partenaire, pour créer avec son appui et sur son territoire, un incubateur territorial « pilote », sur une

durée de 2 ans. L'objectif premier étant d'inover socialement au service d'un territoire, il est nécessaire de trouver des partenaires dont le souci principal est le développement socio-économique par l'impulsion locale.

Un appui de la Caisse des Dépôts sera également recherché, celle-ci mettant l'appui aux projets socio-économiques des collectivités et l'innovation au cœur de sa stratégie de service public, notamment à travers le « CDC Lab », incubateur de projets « intrapreneuriaux porté par l'établissement public.

Un financement mixte Caisse des Dépôts/Collectivité(s) territoriale(s), pourra ainsi être recherché sur les deux premières années.

A terme des 2 ans de financement, le financement de l'incubateur de territoire se diversifiera et des financements privés seront recherchés, sur le modèle de l'incubateur **Le Comptoir.** Aujourd'hui l'incubateur a été financé à la fois par des fonds privées de la fondation JP Morgan, des fonds de revitalisation de SFR et des fonds de SNCF Développement.

LES COLLECTIVITES TERRITORIALES (COMMUNAUTE D'AGGLO OU REGION)	LA CAISSE DES DEPOTS	DE GRANDES ENTREPRISES PRIVEES DU TERRITOIRE
- Dans le cadre de leur action d'appui à l'innovation et au développement socio-économique de leur territoire - Impliquer des fonctionnaires territoriaux porteurs d'idées innovantes au sein de l'incubateur , pour demain innover dans les services publics et d'intérêt général	- **A la pointe des problématiques d'innovation sociale, tant dans le secteur public (avec le CDC lab, premier incubateur de projets « intrapreneuriaux » au sein d'un établissement public), que dans le secteur privé (appui constant à la structuration de l'ESS sur les territoires)** - **Partenaire « naturel » des collectivités territoriales, dans leurs projets à fort contenu socio-économique**	- Dans le cadre des plans de revitalisation - Une solution d'essaimage pour les salariés des grandes entreprises souhaitant se dédier à l'entrepreneuriat - Une participation dans le « club du comptoir de l'innovation » sur le territoire, qui leur offre un accès privilégié aux entrepreneurs incubés et accompagnés, mais les mobilise aussi dans des actions de mentorat

La mobilisation des compétences contribuant au succès de l'incubation, pourra elle aussi être mixte : des mentors ou « coachs » entrepreneurs d'une part, et cadres dirigeants au sein des services de l'Etat et/ou de collectivités territoriales, seront mobilisés.

IV. Participants aux travaux de la mission

Liste des membres de l'équipe mission

M. Akim OURAL, Adjoint au Maire de Lille, chargé de mission par Mme Marylise Lebranchu, Ministre de la décentralisation et de la fonction publique

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

Mme Ariane CRONEL, Directrice de projet

M. David MARQUES, Chef de projet

Mme Chloé PAQUE, Chargée de mission

Ministères économiques et financiers, Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)

Dr Nicolas MATYJASIK, Conseiller scientifique, Maître de conférences associé à Sciences-Po Lille, Directeur du Master "Management des politiques publiques"

CMI Stratégies

M. Philippe BASSOT, Partner

Mme Vanessa CORDOBA, Manager

M. Christophe PANNETIER, Expert innovation numérique

M. David ROTTMAN, Consultant

Liste des membres du Comité d'orientation

Assemblée des communautés de France (AdCF)

M. Christophe BERNARD, Secrétaire général

Association des communautés urbaines de France (ACUF)

M. Jean DEYSSON, Chargé de mission

Mme Eloise FOUCAULT, Chargée de mission

M. Olivier LANDEL, Délégué général

Association des départements de France (ADF)

M. Jean-Pierre QUIGNAUX, Conseiller innovation, anticipation, valorisation

Association des petites villes de France (APVF)

M. Erwann CALVEZ, Chargé de mission

M. Jean-Michel MORER, Membre du conseil d'administration, Maire de Trilport

Association des Maires de France (AMF)

Mme Nathalie DOTRES, Chargée de mission

Association des Maires Ruraux de France (AMRF)

M. Cédric SZABO, Directeur

Cabinet de la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique

Mme Séverine LEGUILLON, Conseillère pour l'innovation publique territoriale

Groupe Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)

Mme Anne-Cécile ROUCHETTE, Consultante externe

M. John TANGUY, Directeur de projets Innovation

Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

Mme Marjorie JOUEN, Direction des Stratégies Territoriales

EVS Conseil

M. Philippe PARMANTIER, Consultant stratégies TIC

Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (FNCCR)

M. David BEAUVISAGE, Chef du Département stratégie, moyens et formation professionnelle

M. Francis KUHN, Directeur Général du SICTIAM

Mme Violaine LANNEAU, Adjointe au Chef du Département « Élus, consommateurs, adhérents et formation »

Groupe La Poste

Mme Blandine ALGLAVE, Déléguée au Développement Régional en Ile-de-France

M. Frédéric DUPRAT, Maisons de services au public

M. Denis HAMEAU, Délégué à l'Innovation Territoriale

Groupe SNCF

M. Cyril GARNIER, Directeur général SNCF Développement

Mme Raphaëlle SIMOUNET, Responsable communication et partenariats

Métropole Européenne de Lille

M. Jean-Paul LEROY, Directeur de l'innovation numérique

Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)

Mme Claire CHARBIT, Responsable du Dialogue avec les Gouvernements Infranationaux

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

M. Maxime BARBIER, Chef de projet à la Mission Méthodes d'écoute et d'innovation

Mme Céline FAIVRE, Adjointe au chef de la mission Développement de l'administration numérique

27ème Région

M. Stéphane VINCENT, Président

Mme Nadège GUIRAUD, Directrice des programmes et des projets

Organisations invitées n'ayant pas participé aux travaux du Comité

Association des Régions de France (ARF)
Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)
Villes de France

Liste des personnalités auditionnées

(hors membres du Comité d'orientation)

Aida team

M. Bernard THUMEREL, Directeur

Agence du Service civique

M. François CHEREQUE, Président

Agence France Locale

M. Yves MILLARDET, Président

Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU) - Institut de la ville durable

Mme Kim CHIUSANO, Chargée de mission innovation et excellence environnementale

M. Franck FAUCHEUX, Mission de préfiguration Institut de la Ville Durable

Agglomération Sud Pays Basque

M. Manuel DE LARA, Vice-Président délégué au développement économique, au numérique et à la recherche

Aquitaine Europe Communication (AECOM)

M. Laurent-Pierre GILLIARD, Directeur adjoint

Ashoka Europe

M. Arnaud MOUROT, Co-directeur

AVISE et Crédit coopératif

Mme Cécile LECLAIR, Directrice générale de l'AVISE

M. Hugues SIBILLE, Vice-président du Crédit Coopératif, président de l'AVISE

Bleu Blanc Zèbre

M. Guillaume VILLEMOT, Président

Caisse des dépôts et consignations (CDC)

M. Marc ABADIE, Directeur du réseau et des territoires

M. Nicolas BLANC, Responsable innovation et développement durable

Mme Karen LE CHENADEC, Directrice du Département Développement Numérique des Territoires

M. Jean-Marc MAURY, Directeur du Département Développement économique et de l'Economie sociale

Mme Elisa VALL, Directrice du département appui aux territoires

Call for team

M. Kamal BOUHOUCH, Associé et co-fondateur

M. Sokha HIN, Associé et co-fondateur

Cap Digital

M. Stéphane SINGIER, Conseiller études, veille technologique et Grand Paris numérique

Cap Sciences

M. Bernard ALAUX, Directeur

M. Nicolas de LAITRE, Directeur adjoint

M. Jean-Alain PIGEARIAS, Ingénieur

CERAPS - Université de Lille II

M. Julien TALPIN, Chercheur

CEREMA

M. Laurent DAVID, Services numériques émergents & SIG

Co-city

M. Guillaume DESMOULINS, Co-fondateur

Collectif Bruit du Frigo

Mme Jeanette RUGGERI, Administratrice

Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET)

Mme Marie-Caroline BONNET-GALZY, Commissaire générale à l'égalité des territoires

M. Thierry du BOUËTIEZ, Conseiller spécial auprès de la commissaire générale, membre du réseau GNIAC

Commissariat Général à l'Investissement (CGI)

M. Frédéric BOURTHOUMIEU, Conseiller Education, Jeunesse, Economie Sociale et Solidaire

Mme Severine CHAPUS, Directrice de programme Urbanisme et Jeunesse

M. Thierry FRANCQ, Commissaire général adjoint

M. Michel GUILLOT, Préfet, Directeur du pôle territorial

Commission Nationale du Débat Public (CNDP)

Mme Laurence MONNOYER-SMITH, Vice-Présidente

Communauté urbaine de Dunkerque (CUD)

M. Jean-Pierre TRIQUET, Directeur de la communication et des TIC

Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE)

M. Jean-Paul DELEVOYE, Président

M. Thibaut DERNONCOURT, Chef de cabinet du Président

Conseil général de Gironde

Mme Marianne BAUDOIN, Chef de projet Usages numériques

M. Sylvain GAUTIER, Directeur de la culture et de la citoyenneté

Conseil général de Meurthe-et-Moselle

M. Mathieu KLEIN, Président

M. Denis VALLANCE, Directeur général des Services

M. Vincent MALNOURY, Directeur général adjoint à l'éducation

Conseil général de Seine-Saint-Denis

M. Guillaume SCHMIDT, Chargé d'actions Promotion du Territoire

Conseil lillois de la jeunesse (CLJ)

Mme Juliette ALLEGRAUD, Coordinatrice

Mme Fanny PIRODON, Coordinatrice

Six membres du CLJ

Conseil régional Midi-Pyrénées

M. Pierre BENAÏM, Secrétaire général à la Stratégie régionale de l'innovation

M. Pierre LARROUY, Economiste

Conseil régional des Pays de la Loire

M. Jean-Philippe MAGNEN, 3ème vice-président du Conseil Régional, auteur d'un rapport sur les monnaies locales complémentaires (MLC)

Conseil régional Provence-Alpes-Côte-D'azur

M. Gino BONTEMPELLI, Chef du Service Innovation et économique numérique

Coopérative des Tiers-Lieux en Aquitaine

Mme Marie-Laure CUVELIER, Co-fondatrice

Darwin

M. Jean-Marc GANCILLE, Co-fondateur

Démocratie ouverte

M. Armel LE COZ, Co-fondateur et Président

École des citoyens

Mme Marie-Claude DREYER, Directrice

École Nationale d'Administration (ENA)

Dr Fabrice LARAT, Directeur du centre d'expertise et de recherche administrative

M. Eric PELISSON, Directeur de la formation

Mme Laurence SARTON, Chargée de mission de haut niveau en charge du développement et de la promotion de la formation continue

eGOV-Solutions

M. Gilles Moutet, Président

Empreintes citoyennes

M. Julien GOUPIL, Président, Auteur de l'enquête « Citoyenneté et territoires »

FA-FPT

M. Bruno COLLIGNON, Président

M. Pascal KESSLER, Président du syndicat FA FPT de Mulhouse

Fabrique POLA

M. Blaise MERCIER, Directeur

Mme Magali NOVION, Chargée de développement

Fédération nationale des Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion (CREPI)

M. Patrick BONY, Président

Mme Florence EMMANUELLI, Responsable

Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)

Mme Marine ALBEREDE, Chargée de mission

M. Jacques-François MARCHANDISE, Co-fondateur, Directeur de la recherche et de la prospective

Forum Modernités

Mme Marjorie CARRE, Chargée du développement, Directrice éditoriale

France Stratégie

M. Benoît LAJUDIE, Chargé de mission

M. Gautier MAIGNE, Chef du Département Société, Institutions et Politiques sociales

M. Jean PISANI-FERRY, Président

Grand Lyon

Mme Karine DOGNIN-SAUZE, Vice-Présidente à l'Innovation et la Métropole intelligente

Mme Marie-Anne GOBERT, Conseillère technique Développement Durable auprès du Président

M. Herve GROLEAS, Directeur des systèmes informatiques

Groupe SOS

M. William ELLAND-GOLDSMITH, Responsable Plaidoyer

M. Nicolas FROISSARD, Vice-Président

Hubservatoire

M. Bruno CAILLET, Directeur associé et responsable des pôles culture et territoire

Ici Montreuil

M. Nicolas BARD, Co-fondateur

Institut National des Etudes Territoriales (INET)

Mme Véronique ROBITAILLIE, Directrice

M. Dominique LAGRANGE, Directeur adjoint chargé de la formation

Inovane

M. Patrick BEAUVILLARD, Conseiller régional d'Aquitaine

Mme Anne BEAUVILLARD, Coach professionnelle

Institut national de l'information géographique et forestière (IGN)

M. Claude PENICAND, Directeur de la stratégie

M. Nicolas PAPARODITIS, Directeur scientifique

La Chaîne du Cœur

Mme Laure DREVILLON, Présidente

La Ruche (Bordeaux)

Mme Camille PANCZER, Chargée de mission

La Ruche (Paris)

M. Bruno HUMBERT, Président

Mme Flore BLONDEL, Chargée de l'animation de la communauté - Vie de la Ruche

Le Comptoir de l'Innovation

M. Romain BUQUET, Secrétaire général

M. Jean-Michel LECUYER, Directeur général

Le Mouvement associatif

Mme Claire BIZET, Directrice adjointe

M. Michel MACHICOANE, Secrétaire général

Mme Stéphanie RIZET, Conseillère technique

Mairie de Bordeaux

Mme Pascale AVARGEUS, Directrice Générale adjointe à l'Innovation Numérique

Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la ruralité

Mme Aline CREIGNOU, Conseillère auprès de la ministre

Mme Sophie DUVAL, Directrice de cabinet adjointe de la ministre

Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES)

M. Jacques DASNOY, Délégué général

Mutinerie Village

M. William VAN DEN BROEK, Co-fondateur

Odyssem

M. Romain SLITINE, Fondateur

Mme Elisa LEWIS

Observatoire national de l'innovation publique (TERRITORIA)

M. Alain GOURNAC, Sénateur, Président

Mme Marie-Christine JUNG, Déléguée générale

Orange

M. Ludovic CENTONZE, Directeur de Projet chez Orange for Development

Pôle Emploi

M. Jules STEPHAN, Directeur territorial de Pôle emploi Alpes du Sud

Reporters d'espoir

M. Gilles VANDERPOOTEN, Directeur

SCIC Champ Commun

M. Henry-George MADELEINE, Co-gérant

Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP)

Mme Françoise WAINTROP, Chef de la mission Méthodes d'écoute et d'innovation

Mme Céline PELLETIER, Chef de projet - Mission Méthodes d'écoute et d'innovation

M. Tanguy DENNIELOU, Chef de projet - Mission Méthodes d'écoute et d'innovation

Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) / Etalab

M. Henri VERDIER, Administrateur général des données et chef de la mission Etalab

M. Pierre PEZZIARDI, Entrepreneur en résidence

Seinergy Lab

M. Ali MOHAMMAD, Président

SNCF

M. Stéphane VOLANT, Secrétaire général

M. Jean-Luc BOURGET, Délégué à l'Action Territoriale

SNCF Développement

M. Dominique CHUFFART, Responsable Missions Territoriales

TUBA

Mme Léthicia RANCUREL, Directrice

UFO

M. Alain RENK, Architecte

UNSA

M. Patrick CAMPAGNOLO, Membre titulaire du CSFPT

Mme Claudie COSTE, Membre titulaire du CSFPT

Veolia

M. Philippe LAGRANGE, Directeur adjoint de la délégation France

Voisin Malin

Mme Anne CHARPY, Fondatrice

Thalès

M. Pascal PEYRONNET, Chef de projet Etudes amont, projet Terra X

Ateliers – Thèmes et participants

Cinq ateliers ont été organisés par la mission :

- Un atelier à Nancy avec des porteurs de projet innovants (27/02/15)
- Un atelier à Grenoble avec des chercheurs du PACTE (04/03/15)
- Un atelier à Paris sur le droit à l'expérimentation (10/03/15)
- Un atelier à Nantes avec des étudiants en design (17/03/15)
- Un atelier à Rennes sur l'innovation publique et l'Open Data (19/03/15)

NANCY – Projets innovants (27/02/15)

***

Conseil général de Meurthe-et-Moselle

M. Mathieu KLEIN, Président

M. Denis VALLANCE, Directeur général des Services

M. Vincent MALNOURY, Directeur général adjoint à l'éducation

Territoire de Nancy & Couronne

Comenus Regios : Mme Anne BEJOT et M. Jacky FREDERIC (Collège Claude de Lorrain), Catherine RICHOUX (Collège Albert Camus)

P'tit Plato : G. FRAGONARD, Mme Marie-Hélène POUREL, F. SCHERRER, A. WALLIS

Pépinière de projets Idée Cap : Mme Catherine MENGEL, M. Etienne POIZAT

Territoire du Lunévillois

Maison des savoirs et de la formation : M. Jean PAYEUR

Cabane de Bertrichamps : M. Christophe AUBERTIN

Fabrique RD 590 : M.Yannick APY

Territoire TDL

M. Cédric BERNARD, Directeur territorial adjoint aux solidarités, M. Benoit GUERARD, Directeur Pays TDL, M. Olivier MANGEAT, Directeur territorial adjoint à l'aménagement, Mme Nicole PETIFOUR, Responsable territoriale Economie solidaire et insertion.

Circuits courts : Mme Nathalie JOLIOT

Projet Ecologie Industrielle et Territoriale / Insertion : Mme Hanane MARCHKOUR, M. Eric MARION

Mobilité solidaire : Mme Agnès MARCHAND, M. Alain LEFEVRE

***

GRENOBLE – Les défis territoriaux (04/03/15)

Laboratoire PACTE, Politiques publiques, ACtion politique, TErritoires

M. Alain FAURE, Enseignant chercheur

M. Grégoire FEYT, Enseignant chercheur, membre du CNFPT

M. Jean-Charles FROMENT, Directeur et professeur de droit

Mme Marina LAABI, Doctorante

M. Yoann MORIN, Doctorant

Mme Manon PESLE, Doctorante

M. Philippe TEILLET, Enseignant chercheur

M. Philippe ZITTOUN, Enseignant chercheur

***

PARIS – Droit à l'expérimentation (10/03/15)

ATD Quart-monde

M. Patrick VALENTIN, Président du réseau Emploi-Formation

Cabinet Seban & Associés

Mme Cécile FONTAINE, Avocat associé du cabinet

Conseil général du Val d'Oise

Mme Florence BANNERMANN, Directrice de la mission Innovation

M. Guy KAUFFMANN, Directeur général des services

Cour des Comptes

Mme Isabelle GRAVIERE-TROADEC, Conseillère maître, Deuxième chambre, ancienne SGAR Bretagne

Inspection Générale des Finances (IGF)

M. Jean-François VERDIER, Inspecteur général des finances, Ancien directeur général de l'administration et de la fonction publique

SGAR Midi Pyrénées

M. Renaud FOUNALES, SGAR adjoint

***

NANTES – Design d'un rapport administratif (17/03/15)

***

Audencia, Mastère Spécialisé Marketing, Design et Création

M. Nicolas MATYJASIK, Maître de conférences associé à Sciences-Po Lille, Directeur du Master Management des politiques publiques, Chercheur/Conseiller scientifique au sein des Ministères économiques et financiers

M. Nicolas MINVIELLE, Professeur associé, Responsable du Mastère, **ainsi que l'ensemble des étudiants du Mastère**

RENNES – Innovation publique et open data (19/03/15)

***

Association BUG

M. Richard DELOGU, Community manager

CISCO

M. Jean-Francois BALCON, Business Development Smart cities

Keolis Rennes

M. Christophe MILLOT, Community Manager

Les champs libres

M. Lilian MADELON, Responsable du Service communication et numérique

Orange Ouest

Mme Laurence FOSSE, Directrice des projets innovants

Rennes Métropole

Mme Isabelle PELLERIN, Vice-Présidente déléguée à l'enseignement supérieur, recherche et innovation

Mme Bernadette KESSLER, Responsable du service innovation numérique

Mme Cécile TAMOUDI, Responsable Service Information Géographique

SGMAP

Mme Céline FAIVRE, Adjointe au chef de la mission Développement de l'administration numérique

Société de conseil Décision publique

M. Benjamin RIVALLAND, Fondateur associé - Consultant

Université de Bretagne-Sud

M. Maurice BASLE, Chaire connaissance et action territoriale

Ville de Rennes

M. Laurent HAMON, Conseiller municipal délégué aux T.I.C

UP Conférences - Cycle « Territoires : nous sommes innovations »

Organisateurs :

Groupe SOS

M. William ELLAND-GOLDSMITH, Responsable plaidoyer - Relations extérieures et communication

MOUVES

M. Jacques DASNOY, Délégué général

Mme Anne-Cécile MAILFERT, Directrice du Développement

Première UP Conférence du cycle

***

Lieu : Café Monde et Médias, Paris

Date : 17 février 2015

Intervenants :

M. Jean-Marc BORELLO, Président du Groupe SOS

M. André DUPON, Président du MOUVES

M. Franck FAUCHEUX, Chargé de la Mission de préfiguration de l'Institut de la Ville Durable

M. Denis GRIPONNE, Project Manager chez Voisin Malin

Mme Sophie KELLER, Experte associée à l'Institut de l'Innovation et de l'Entreprenariat Social de l'ESSEC

Mme Marylise LEBRANCHU, Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique

M. Armel LE COZ, Co-fondateur et Président de Démocratie ouverte

M. Vincent MALNOURY, Directeur général adjoint à l'éducation au Conseil Général de Meurthe-et-Moselle

M. Akim OURAL, Maire-adjoint de Lille, Chargé de la Mission Innovation Territoriale

Deuxième UP Conférence du cycle

***

Lieu : Woopa, Vaulx-en-Velin

Date : 17 mars 2015

M. Maurice CHARRIER, Président de l'INTA, Vice-Président honoraire du Grand Lyon

Mme Ericka COGNE, Directrice générale de la Fondation Accenture

M. Sylvain HUISSIER, Président de Chantiers-Passerelles

M. Philippe IMBERT, Président du PIMMS Lyon Agglomération

M. Julien MAURY, Fondateur de COAB

M. Akim OURAL, Maire-adjoint de Lille, Chargé de la Mission Innovation Territoriale

M. Romain THEVENET, Designer au Collectif Design-Territoire-Alternative