

Ti Lab 2024

Une démarche prospective collective pour esquisser l'avenir du Ti Lab

Présentation CODIR
05.12.2024

Introduction	→ 2
L'essence du Ti Lab, sa matière élémentaire	→ 3
Enjeux pour l'avenir	→ 4
Le cap	→ 5
Les variations	→ 11
Conclusion	→ 15

Introduction

Depuis sa création il y a 6 ans le Ti Lab est passé par différentes phases :

- ❶ Le lancement avec la construction d'un mode de fonctionnement et des premiers projets, où il a démontré son utilité.
- ❷ Les défis qu'il a su relever, où il a acquis la reconnaissance de ses pairs.
- ❸ Un développement rapide de son équipe grâce à l'opportunité du plan de relance qui lui a permis d'accompagner et de développer des projets avec plus de territoires et d'agents.

En 2023, le Ti Lab a souhaité se donner le temps de la rétrospective, en réinterrogeant le projet global ; pour lui donner plus de solidité et de clarté et dessiner l'évolution de sa trajectoire.

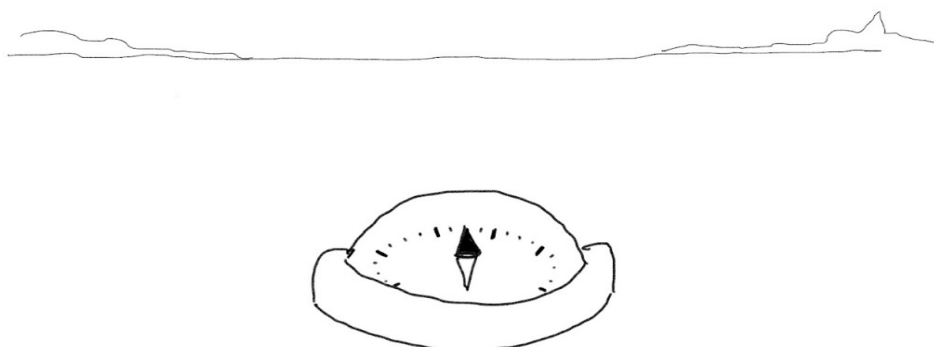
Pour construire cette évolution, le Ti lab a souhaité une démarche collective, conforme aux valeurs et aux méthodes qu'il défend et explore depuis 6 ans.

Sans présupposer de la forme de la démarche, qui inclut une partie « évaluation » et une partie « construction », le Ti lab a invité 6 professionnels expérimentés avec des approches différentes (design, facilitation, sciences politiques) et dont il apprécie, le travail, à former une équipe et à imaginer, construire et animer ensemble une démarche permettant d'aider le CODIR à écrire la trajectoire du Ti lab pour les prochaines années.

Cette équipe a eu besoin de temps pour imaginer et construire ensemble la démarche Ti lab 2024 qui s'est animée en septembre et octobre 2023 sous différents formats.

La mise en commun et l'analyse collective des productions des différents ateliers, des entretiens et des questionnaires, ont nécessité à l'équipe de la démarche Ti Lab 2024 de prendre de vrais temps d'échanges pour mettre au travail ses différentes expertises et expériences. L'équipe a ainsi fait le choix d'assumer ses intuitions et d'appréhender ses représentations comme une matière à réaction. En confrontant ses raisonnements, sans rechercher le consensus. Et acceptant de construire chemin faisant, sans présager des suites ni du livrable. Dans le cadre de cette démarche prospective, différentes composantes du Ti Lab ont été explorées. Elles ont amené à esquisser des futurs plus ou moins ancrés sur l'expertise, l'écosystème, les dimensions créative et artistique...

Finalement, à force d'hypothèses et de tâtonnements, il apparaît contre-productif de privilégier une de ces dimensions. Cette équipe a dessiné un cap à tenir pour le Ti Lab. Celui-ci apparaît comme un seul horizon souhaitable, le seul tenable, qui impacte davantage les politiques publiques tout en conservant les ingrédients qui font le Ti Lab aujourd'hui ; lui permettant non seulement de ne pas se perdre, mais aussi de donner le meilleur. Ce cap nous en précisons autant que possible les contours. Plusieurs routes peuvent y mener. Il appartiendra au CODIR d'en décider parmi les différentes variantes.



L'essence du Ti Lab, sa matière élémentaire

Ce qui ne se voit pas de prime abord, n'est pas forcément affiché, mais qui nous est apparu constitutif du modèle Ti Lab ; à défendre sans compromis.

Il n'est pas question ici d'historique ou de chemin pris. Mais bien d'éléments différenciants et qui doivent être, de notre point de vue, préservés et protégés.

Ti Lab est de fait politisé, pas au sens de partisan, mais dans sa capacité à orienter ses actions au regard des politiques concernées (grille de critères, modalités de sollicitation...). Il produit ainsi un discours critique et situé de l'action publique, du point de vue des usagers.

Ti Lab est autonome et intégré ; avec des actions articulées aux trajectoires de l'État et de la Région Bretagne, le Ti Lab a construit un cadre d'autonomie qui permet de faciliter son potentiel d'innovation pour pouvoir produire une réflexivité à même de nourrir les institutions publiques.

Ti Lab est un espace tiers, commun, sécurisant ; permettant à des personnes souhaitant prendre soin de l'action publique et de l'intérêt général de travailler ensemble, autrement, au plus près des usages.

Ti Lab écoute avant tout les usagers des services publics, en travaillant finement avec les agents en interaction avec les usagers ou avec ces derniers en direct ; pour comprendre leurs besoins et ré-agir au gré des problématiques identifiées.

Ti Lab participe à la transformation de l'action publique. Il en est critique, avec radicalité et bienveillance. Ses productions, comme ses apprentissages, peuvent être développés en interne et/ou saisis ailleurs ; et ainsi contribuer à transformer toute la chaîne de production de l'action publique.

Ti Lab a besoin d'être agile, alerte, créatif ; ce qui implique une structuration légère de la gouvernance, avec des instances réduites au minimum.

Ti Lab est avant-gardiste, défricheur, inspirant, pas élitiste. Il est moteur et porte une responsabilité vis-à-vis de son écosystème.



Enjeux pour l'avenir

Dans 5 ans, le Ti Lab aura réussi s'il :

- **Conserve son équilibre originel entre Etat et Région Bretagne.** Pour poursuivre la dynamique de coopération avec des actions soutenues et nourries par les agents de l'État et de la Région et un impact plus partagé sur les territoires.
- **Parvient à dépasser le syndrome de l'évaluation permanente** comme preuve d'utilité en étant suffisamment robuste et convaincant pour agir dans un espace sécurisé qui clarifie ce qui peut être attendu de lui.
- **Ne se résume pas à une multiplication de projets**, exploratoires ou standardisés, qui produisent des apprentissages isolés ; s'il nourrit à l'inverse des effets transformateurs au sein des organisations et des politiques publiques.
- **S'ancre davantage dans son écosystème**, au sein des services de l'Etat et de la Région comme auprès des acteurs des territoires ; sans pour autant devenir un outil sur demande, avec une offre de service.
- **Finalement**, le Ti Lab aura réussi s'il renforce son impact sur les politiques publiques ; tout en conservant son identité, ses fonctions, son agilité qui font aujourd'hui sa plus-value, sa singularité.

Le cap

① *Avant tout, renforcer les capacités d'innovation du Ti Lab, sans se perdre.*

→ **Exploration / Expérimentation** : une distinction fondamentale

Au travers des nombreuses réactions collectées et de nos échanges, une distinction très importante est apparue entre exploration et expérimentation. Là où les labs et les prestataires (notamment designers) peuvent parfois dire qu'ils "expérimentent" et qu'ils "testent", il serait plus juste de parler d'exploration. Ce terme est en effet plus cohérent avec la démarche très libre et intuitive, consistant à rebondir au fur et à mesure de leurs trouvailles, que ces acteurs mettent en jeu la plupart du temps pour faire émerger des pistes de solutions potentiellement disruptives. Par la suite, ces pistes nécessitent à coup sûr d'être retravaillées et précisées pour pouvoir en tirer toute la valeur ajoutée ; et c'est là qu'il s'agit plus de mettre en place de réelles expérimentations, au sens où peuvent l'entendre des scientifiques par exemple, avec des objectifs plus précis, des hypothèses à vérifier et une finalité pratique plus proche du quotidien des organisations. Cette distinction "exploration/expérimentation" nous apparaît fondamentale pour expliquer et dépasser les limites actuelles des labs en général, et du Ti Lab en particulier. Pour réellement transformer, ils doivent, sans perdre la capacité d'exploration qui les caractérise et sert de base à toutes leurs activités, réussir à mieux l'articuler avec l'expérimentation et in fine, la transformation.

→ **Sécuriser l'exploration**

Le Ti Lab est et doit rester un laboratoire. Il est là pour explorer autrement les problèmes du quotidien (prisme des usages, diversité et parfois croisement des approches, sensibles, créatives...) et ainsi amener des pistes inédites permettant de mieux les comprendre et d'envisager des solutions. Mettre au point ces solutions à une échelle plus « industrielle » n'est à ce titre pas sa fonction première, pas ce qui le met en mouvement (cela ne l'empêchant pas de tendre vers dans un second temps).

Dans une logique de renforcement, la première action à mener est donc une sécurisation des capacités d'exploration du Ti Lab : il s'agit de protéger et de garantir sur la durée la capacité du Ti Lab à explorer différents sujets de façon potentiellement inattendue et à embarquer dans ses réflexions d'autres acteurs aussi en recherche d'améliorations.

La démarche Ti Lab 2024 a déjà eu le mérite de partager largement avec et entre les personnes qui s'intéressent au Ti Lab, l'importance de sa relative autonomie, de son approche coopérative et son côté résolument créatif et inventif . Pour le dire simplement, de par sa position et celle des membres qui le composent, le Ti Lab est différemment à l'écoute des problèmes du terrain ("1er kilomètre de l'innovation publique"), qu'il sait explorer rapidement pour y répondre par des pistes originales. Cette originalité, qui pourrait être prise pour une déviance dans des institutions ayant naturellement à cœur de stabiliser les choses, constitue l'intérêt premier du lab et explique toute l'attention qui lui est portée. Il est le seul "service interne" à explorer de cette manière des alternatives. C'est ce "moteur créatif" qu'il faut d'abord protéger et alimenter.

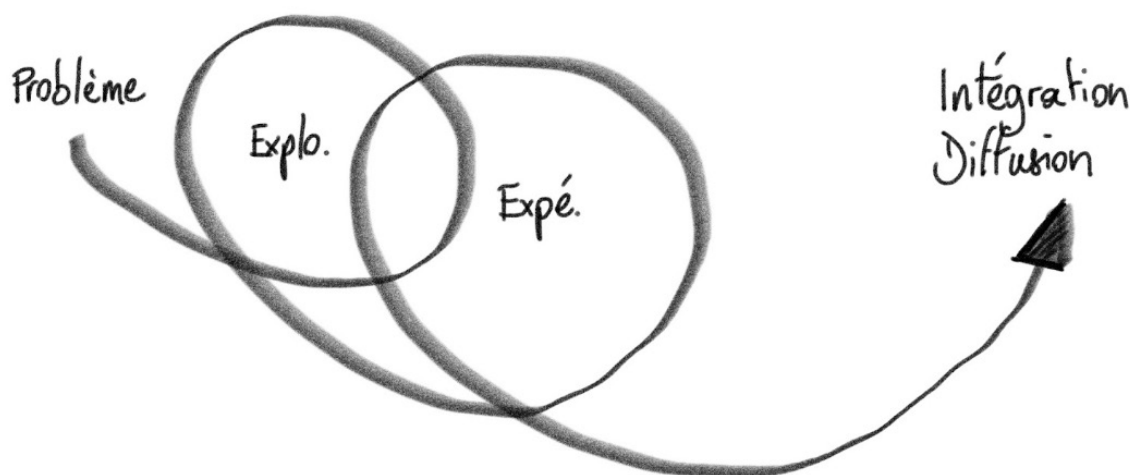
Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur des compétences créatives, en facilitation et en design que le Ti Lab a déjà bien su développer. Reste à déterminer ce qui est internalisé et ce qui est confié à des "prestataires" (des prestataires partenaires qui ont compris la posture du Ti Lab, apportent un regard et des compétences complémentaires selon les terrains à explorer avec qui le Ti Lab chemine). Dans tous les cas, cela signifie que l'équipe du Ti Lab doit disposer de compétences créatives solides pour être à même de prendre activement part à des explorations, voire de les mener.

Sur cette dimension exploratoire, le COPIL a un rôle stratégique et d'ambassadeur. Avec l'équipe, il partage sa propre connaissance des projets pour mieux identifier les terrains et les sujets à même d'être travaillés selon ses modalités, tant en termes de rapport bénéfice/risque, d'appétence des équipes et des partenaires, que d'ouverture/opportunités pour la suite. Il partage ce en quoi il est nécessaire et souhaitable que les services des institutions soutiennent et contribuent à cette dimension exploratoire.

→ Renforcer l'expérimentation

Conscient du fait que les pistes issues d'une exploration restent parfois fragiles et difficiles à s'approprier pour les services et acteurs qui auraient à s'en saisir, le Ti Lab doit faire évoluer ses pratiques pour mieux appuyer le passage vers l'intégration à grande échelle de ses productions.

Le cap que nous proposons consiste donc à sécuriser la première "boucle créative", tout en articulant une seconde boucle d'expérimentation, clairement affichée comme telle et plus directement tournée vers la transformation. Ce renforcement permettra de poser plus finement la question du degré de maturité d'un sujet proposé et/ou déjà travaillé au Ti Lab. L'orientation vers l'une ou l'autre des boucles pourra alors passer par la mise en place d'un process initial de clarification des enjeux, visant à préciser et valider les impacts potentiels : souhaite-t-on explorer "librement" un problème ou tirer le fil d'une solution plus opérationnelle à travers une expérimentation ? Cherche-t-on à (re) questionner, préciser des problématiques ou tester la pertinence d'une solution ?



À nouveau, le développement d'un rôle stratégique pour le COPIL constitue un premier pas important vers ce meilleur aiguillage des projets et donc vers un impact plus grand des travaux menés par le lab. En identifiant mieux et plus tôt les possibilités d'expérimentations plus concrètes que ne manqueront pas d'ouvrir les explorations, ainsi que les sujets qui seraient déjà assez avancés pour passer directement en expérimentation, le travail du Ti Lab sera optimisé.

Passer vers plus d'expérimentations implique aussi que le Ti Lab soit moins "auto-porteur". C'est une nécessité tant en termes de charge qu'en termes d'appropriation par les organisations. Pour cela, le Ti Lab doit pouvoir mieux s'appuyer sur les services, notamment la Transfo de la Région et le SGAR, et sur les différents partenaires sur les territoires. Ils doivent anticiper et organiser ensemble le tuilage avec les services et tous les autres acteurs qui seront touchés par les innovations que le lab aura fait émerger ; que ce soit parce qu'ils auront à les mettre en œuvre ou parce qu'ils seront concernés par les résultats. De façon générale, une pratique plus transformatrice implique forcément une meilleure articulation avec l'écosystème.

② *Travailler l'impact du Ti Lab en l'articulant davantage à ses écosystèmes*

→ **Viser une coopération systémique**

L'autre point déterminant pour pouvoir aller plus loin est la capacité du Ti Lab à créer des coopérations avec les acteurs concernés. On retrouve là un marqueur de l'action du Ti Lab qui a déjà démontré cette capacité. Il s'agit cependant de la développer encore pour, via des thématiques de recherche et des projets mieux partagés, en embarquant plus largement, pouvoir transformer les bonnes idées en politiques publiques transformatrices.

Si, pour expérimenter un mode d'action en grande proximité avec les usages, le Ti Lab aura toujours besoin d'un espace d'autonomie, un peu en électron libre, il doit aussi, pour permettre l'émergence de prototypes plus robustes et, in fine de politiques plus impactantes, consolider ses relations avec tous ceux à même de contribuer à cette transformation de l'exploration vers la concrétisation. Pour cela, le Ti Lab doit pouvoir davantage s'articuler avec ses écosystèmes (institutionnels, territoriaux, de l'innovation), et ainsi faire œuvre commune.

Il s'agit d'identifier des associations possibles et de créer suffisamment de lien et d'intérêt pour que ces acteurs puissent mettre à profit leurs positions dans l'organisation et leurs compétences métier pour devenir porteurs et développeurs des projets. Ce faisant, c'est aussi un effet d'entraînement qui pourra se créer avec des services et des partenaires de plus en plus profondément impliqués dans la transformation des politiques publiques et de plus en plus à l'aise avec l'innovation.

→ **Renforcer les passerelles avec les services Etat - Région**

À la différence d'autres labs, le Ti Lab n'est pas un lab interne entièrement dédié à transformer l'organisation des services (Etat et Région). C'est un lab qui crée des connexions avec d'autres acteurs et travaille de façon transversale au profit de ses institutions de rattachement, et de l'ensemble de la société. Des liens spécifiques existent avec la Direction de la transformation (Région) et le SGAR (État), noués au fil des projets et des sujets communs. Ils restent cependant ponctuels et ni la concrétisation des bonnes idées, ni la traduction des apprentissages ne sont pleinement réalisées. Pour que le Ti Lab puisse tenir pleinement son rôle dans la transformation des institutions, la passerelle entre le lab et les services Etat-Région est à consolider.

Le COPIL, situé à la jonction avec les services tels que la Transformation à la Région et le SGAR côté Etat, a ici un rôle central à jouer. Il lui revient de mieux identifier ce que l'on cherche à apprendre, ce qui constitue un cadre de travail adapté pour les uns et les autres et ce qui doit être préparé en amont pour qu'une véritable courroie de

transmission soit mise en place. En fonction de ce qui aura été fixé comme objectifs et constaté comme besoins, le COPIL, en lien avec l'équipe Ti Lab, peut imaginer plusieurs modalités de renforcement de l'articulation avec les services.

L'effort peut porter sur l'atterrissage des projets du lab. Il peut alors passer par une meilleure médiation des travaux menés par le Tilab au sein de quelques services clés, spécifiquement concernés, côté Etat et/ou Région. C'est ce qui pourrait notamment s'esquisser avec la médiation scientifique des travaux du LabAccès.

Il peut aussi passer par l'embarquement des agents Etat et/ou Région au sein même d'un projet Tilab (exploration ou expérimentation) pour contribuer par leurs expertises et pouvoir pleinement se saisir des conclusions, mieux les comprendre et mieux les traduire (tout en expérimentant une autre manière de travailler les politiques publiques).

Les productions du Ti Lab deviennent alors un point d'appui pour une transformation concrète des politiques publiques, des pratiques des agents et de l'organisation.

→ **Embarquer plus largement, sur les territoires**

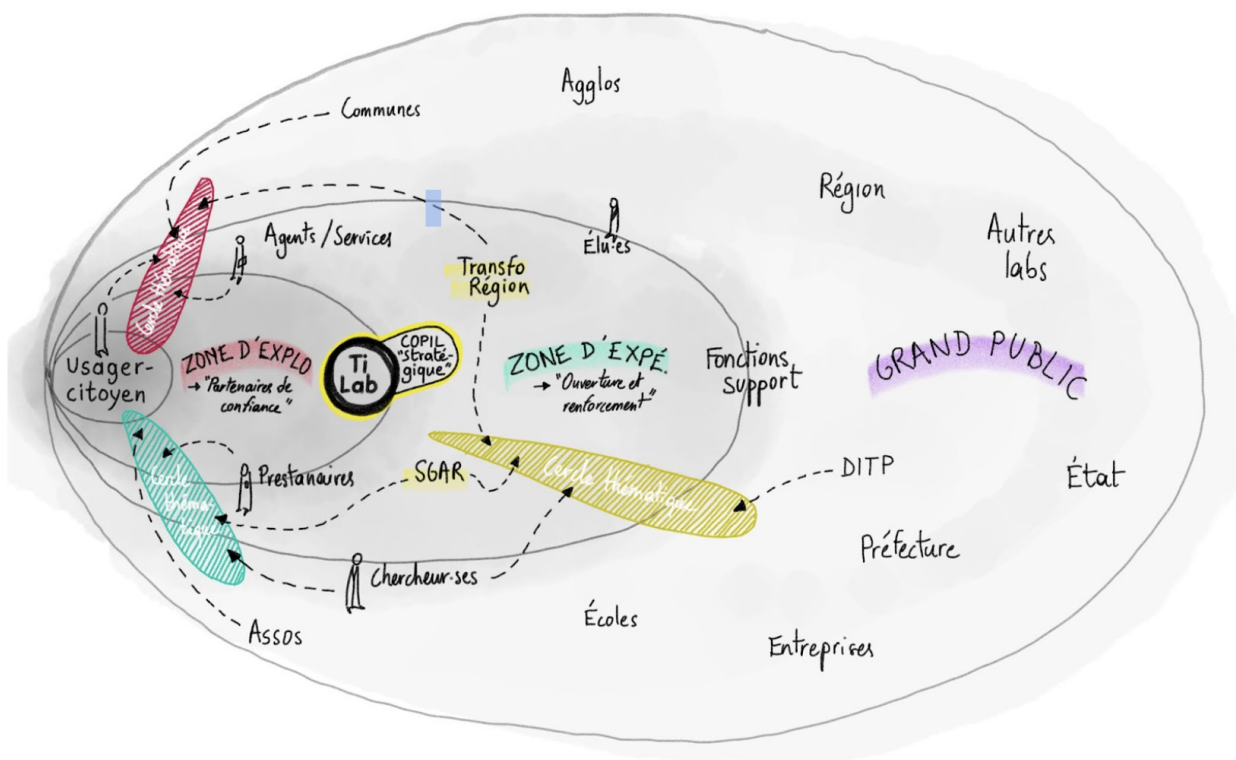
Là où le partage de bonnes méthodes (à l'image d'Utilo) a pu constituer un premier jalon important mais insuffisant de reconnaissance et de constitution d'une communauté de praticiens et de sympathisants, la recherche d'une action plus directement transformatrice doit aussi passer par une meilleure articulation aux territoires.

Aujourd'hui, ce sont principalement les discussions plus ou moins informelles avec des complices et l'opportunité des appels à projets qui structurent des partenariats avec des collectivités, des associations ou autres. La diffusion des rapports ou livrables est aussi un moment qui permet de penser les suites. Mais la montée en opérationnalité des projets peut vite se heurter à la distance entre acteurs et à la difficulté de les faire coopérer ; alors que c'est précisément d'une meilleure complémentarité dont il est souvent question. C'est pour nous un chantier à travailler pour renforcer l'impact du Tilab dans les années à venir.

Ce que nous proposons en "interne" (État/Région) doit pour cela trouver un écho à "l'externe" : un partage plus ouvert des questionnements issus de ses travaux, ainsi que l'embarquement élargi d'acteurs tiers au sein même des démarches doivent permettre au Ti Lab d'aboutir non pas à une communauté d'intérêt, mais à des espaces de coopération. Pour assurer le lien entre les démarches sur le même thème, croiser et produire des analyses, des recommandations plus poussées et pour en faciliter l'appropriation à l'extérieur du lab. Comme cela commence à être le cas sur le sujet de l'accès aux droits ; et comme cela pourrait l'être demain le sujet des transitions par exemple.

Des agents de l'Etat et de la Région, des agents de collectivités, des chercheurs académiques, des acteurs associatifs, des professionnels et des citoyens pourront s'y impliquer selon des modalités variables : découvrir un prototype, réagir aux apprentissages et enjeux issus d'une démarche exploratoire, rendre possible une expérimentation. Les enseignements des différents projets en lien avec un même sujet pourront être croisés, y compris ceux menés par d'autres, dans une logique de capitalisation, produisant une documentation qui croise les apprentissages et les vulgarise.

Cette logique de concentration thématique, non exclusive, permet de gagner en lisibilité et en efficacité, tout en restant ouvert à de nouveaux sujets. En resserrant légèrement le spectre des recherches, elle permet de mieux penser le coup d'après. Des temps forts pour les décideurs deviennent plus faciles à organiser, l'atterrissage au sein des services peut se trouver facilité par des réponses plus globales, et on maximise la diffusion via l'appui sur les réseaux de communication de chaque partie prenante.



③ Nourrir la dynamique

Le Ti Lab compte parmi les acteurs moteurs de l'écosystème de l'innovation publique français. Cette notoriété s'est construite à travers le rayonnement régional et national de plusieurs de ces projets - et notamment d'Utilo ; et à travers l'exploration des futurs pour les laboratoires d'innovation publique, aux côtés des précurseurs tels que la DITP et la 27^e Région. Défricheur, inspirant, il s'aventure sur des pistes encore inconnues. Il porte aujourd'hui une responsabilité vis-à-vis de son écosystème et bénéficie en retour de nombreux appuis potentiels.

Au-delà d'une ressource partagée en facilitation, Utilo, même de façon limitée, constitue un espace de sécurité, de ressourcement et d'apprentissage, pour celles et ceux qui s'y impliquent. Cette dimension formatrice, apprenante et engageante est l'une des caractéristiques fortes du Ti Lab. Dans une visée d'amplification de sa dynamique transformatrice, il nous semble indispensable de la conserver. Une participation mieux intégrée des agents aux projets du Ti Lab (déjà évoquée) peut avoir une dimension formatrice et le permettra donc en partie mais de façon trop restreinte.

Car la transformation des pratiques des agents et de leurs institutions emprunte aussi des chemins plus variés et plus diffus : veille, évolution des cultures, changement managériaux... Des chemins également plus difficiles à identifier et évaluer. Le cap que nous proposons invite à assumer et légitimer la diversité de ces trajectoires. En structurant et en animant davantage le Ti Lab comme un espace apprenant, un acteur capable de réflexivité et partageant de façon ouverte son regard sur l'évolution des politiques publiques, il s'agit de continuer à jouer un rôle moteur pour l'engagement des acteurs en Bretagne et au-delà.

Cela signifie concrètement que l'espace Ti Lab doit rester un lieu d'accueil pour des temps de travail et de formation/sensibilisation en lien avec l'innovation publique ; mais aussi que l'équipe doit pouvoir animer et/ou contribuer selon l'échelle à une forme d'espace(s) de coopération thématique(s) plus généraliste(s), dédié(s) à l'innovation publique, et rassemblant les innovateurs bretons, nationaux, mondiaux... L'équipe doit par exemple pouvoir continuer à collaborer et prendre la parole dans la presse spécialisée ou lors d'événements organisés par la DITP par exemple pour toucher plus largement, gagner en légitimité et in fine, créer le cercle vertueux dont l'innovation publique a besoin.

Cet engagement n'est pas neutre. L'animation comme la contribution sont très chronophage. Il nécessite donc un réel investissement.

Les variations

Le cap précédemment exposé permet d'esquisser un horizon souhaitable. Il s'agit à présent de travailler la précision du chemin pour y arriver. Nous avons identifié sept variations ; autrement dit sept polarités. Chacune d'entre elles décrit une tension, qui traverse ce cap à tenir. Chacune d'entre elles appelle à un positionnement mesuré et partagé, pour orienter et prioriser l'action du Ti Lab.

Transformation des politiques Etat et Région ↔ **Transformation de l'action publique**

Exploration ↔ **Expérimentation**

COPIL stratégique ↔ **Équipe stratégique**

Thématique unique ↔ **Toutes thématiques**

Communautés thématiques ↔ **Communautés géographiques**

Compétences internes ↔ **Compétences externes**

Relais d'information ↔ **Production critique**

Transformation des politiques Etat et Région ↔ **Transformation de l'action publique**

Le Ti Lab a su développer un modèle d'action singulier, en proximité et en coopération avec les acteurs des territoires. Ce qui l'a rapidement amené à élargir son périmètre d'action aux collectivités territoriales et plus largement, à l'écosystème de l'action publique. À l'avenir, pour pouvoir élargir son impact, il ne fait aucun doute que le Ti Lab doit pouvoir renforcer cette approche coopérative, en s'articulant encore davantage avec ses écosystèmes (institutionnels, territoriaux, de l'innovation).

Pour autant, le Ti Lab doit garder le lien avec ses bases ! Il se doit de répondre concrètement aux enjeux de ses co-financeurs mais aussi de rester identifié comme un partenaire interne dont la proximité est facilitante. La recherche d'une transformation de l'action publique ne peut se faire au détriment d'une action moins transformatrice des services de l'Etat et de la Région Bretagne.

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre entre une action ancrée dans les trajectoires de l'Etat et de la Région, au service d'une transformation des politiques Etat - Région. Et une action davantage articulée autour de l'écosystème d'acteurs d'une problématique donnée ; porteuse d'une transformation de la chaîne de production de l'action publique.

Exploration ←●→ Expérimentation

Au cœur des missions du lab, l'exploration est une démarche très libre et intuitive, consistant à rebondir au fur et à mesure des trouvailles pour faire émerger des pistes de solutions potentiellement disruptives. Par la suite, ces pistes nécessitent d'être retravaillées et précisées, avec des objectifs plus précis, des hypothèses à vérifier et une finalité pratique plus proche du quotidien des organisations. Ces deux méthodologies ne demandent pas le même outillage et ne produisent pas les mêmes choses ; mais elles sont complémentaires, l'une n'allant pas sans l'autre. Pour réellement transformer, le Ti Lab doit donc trouver le juste équilibre entre des démarches d'exploration et de véritables expérimentations.

Au regard de notre analyse, cet équilibre pourrait se situer entre un rapport 75% exploration < > 25 % expérimentation et un rapport 55% exploration < > 45% expérimentation. Le "défrichage" des sujets et le raisonnement abductif qui va avec est en effet la première plus-value du Ti Lab. Dédier ¾ de ses projets à cette approche garantit de pouvoir continuer à alimenter à la source l'innovation. Se rapprocher de l'égalité explo/expé donnera plus de poids au travail de traduction et d'opérationnalisation des explorations.

COPIL stratégie ←●→ Équipe stratégie

En se focalisant sur l'arbitrage, le suivi et la validation des projets, le Copil se situe aujourd'hui dans une approche de co-gestion. En accord et en confiance avec l'équipe, il laisse des marges de manoeuvre importante à l'équipe. Cela permet de fluidifier l'action du lab, parfois sous les radars des institutions, et avec une forte personnalisation du Ti Lab autour de son directeur.

Sans dévier vers un Copil omniprésent, qui freine la capacité d'innovation du Ti Lab, un équilibre est à trouver pour renforcer l'impact de cette instance, en s'appuyant notamment sur ses membres pour jouer un rôle d'ambassadeur (auprès des services mais aussi, dans une moindre mesure, des partenaires sur les territoires).

Dans le cadre des explorations, l'équipe Ti Lab doit sans doute garder la main et pouvoir "jouer stratégique" (tout en informant le COPIL). En avançant vers l'expérimentation, le COPIL semble plus à même d'orienter l'action pour mieux embarquer, convaincre, diffuser ; pour créer des passerelles entre le Ti Lab et le reste du monde.

Thématique unique ←●→ Toutes thématiques

Le Ti Lab est à l'écoute des problèmes du terrain ("1er kilomètre de l'innovation publique") qu'il capte au gré de ses actions et de ses collaborations. Cette approche qui laisse une large place à la sérendipité, lui permet de rester ouvert à l'inattendu, aux signaux faibles. N'importe quel sujet est donc susceptible de rentrer dans son spectre d'action, au risque de perdre en efficacité.

Tout en conservant cette souplesse de fonctionnement, le Ti Lab doit pouvoir consolider son approche. Pour travailler un problème plus en profondeur, pour permettre à l'équipe d'y voir clair, pour décanter et épaissir davantage ses apprentissages, pour produire des idées à même de nourrir des politiques transformatrices, il est nécessaire qu'il définisse des périmètres resserrés, plus identifiables et donnant du sens à l'action. Ce faisant, il pourra œuvrer encore davantage en coopération.

Il s'agit alors de trouver le juste équilibre entre une action guidée par la recherche d'améliorations véritablement transformatrices - qui implique une concentration de moyens sur un champs de recherche défini ; et une action guidée par l'écoute et l'exploration de signaux faibles, qui ne peut présager des thématiques de recherche ni de la maturité des apprentissages qui en seront retirés. Il nous semble que le Ti Lab pourrait demain clairement communiquer sur 2 à 3 thématiques de travail porteuses de collaboration, tout en restant agile.

Communautés thématiques ←●→ Communautés géographiques

Le Ti Lab constitue un espace ressource, un espace tiers, permettant à des personnes souhaitant prendre soin de l'action publique et de l'intérêt général, d'explorer d'autres façons de faire et de s'approprier d'autres méthodes, d'autres postures professionnelles. Aujourd'hui la "communauté Ti Lab" qui en découle se trouve plus liée par son appétence pour l'innovation publique (ou quelques autres thématiques plus spécifiques comme l'accès aux droits) que par des réalités territoriales (les échelons locaux et nationaux s'y croisent indépendamment des sujets).

Toujours dans une optique transformatrice, il y aurait pourtant intérêt à ce que, d'une part, le territoire breton puisse se mettre mieux en réseau pour une innovation publique incarnée dans des solutions et des échanges locaux et, d'autre part, que les échelles inter-régionales, nationales, voire internationales, puissent mettre en commun leur problématiques dans des espaces dédiés.

Pour faciliter un juste embarquement des agents de l'Etat et de la Région, des agents de collectivités, des chercheurs académiques, des acteurs associatifs, des professionnels et des citoyens, dans des espaces où leur participation amènera le plus d'effet, un effort important doit être mis en œuvre par l'équipe et le COPIL du Ti Lab. Il s'agit de trouver le juste équilibre dans le déploiement de cette énergie d'animation de communautés ; entre la facilitation des espaces de coopération thématique et le soutien d'une "communauté Ti Lab" engagée dans l'innovation publique.

Compétences internes ←●→ Compétences externes

Au fil des années, le Ti Lab a su s'entourer d'un réseau de prestataires, qui agissent en complices avec et pour le Ti Lab. Et leur action, complémentaires à celle de l'équipe du Ti Lab, est vertueuse, en termes de capacité d'action, de créativité et d'ouverture.

Pour autant, l'équipe Ti Lab doit être en capacité d'orienter l'action, de préparer les suites et de partager les résultats au fur et à mesure. Il lui faut pour cela prendre activement part aux différentes explorations : les suivre de prêt avec au moins une personne référente, participer à quelques moments clés, rencontrer éventuellement un ou deux acteurs dans des moments clés de « débogage », rendre compte aux commanditaires, ... Le renforcement des impacts du Ti Lab ne pourra donc faire l'économie d'un renforcement du "cœur créatif" de son équipe au risque de ne pas produire les effets escomptés.

Il s'agit avant tout de consolider une équipe stable. Une composition de compétences créatives (design, facilitation, etc) avec différents niveaux d'ancienneté (juniors et seniors, les seniors étant plus responsables de projets) peut sembler une bonne réponse pour pouvoir à la fois faire soi-même et accompagner des prestataires. Cette collaboration de prestataires reste souhaitable et nécessaire, pour renforcer l'équipe, selon les projets, en expertises techniques, créatives, de recherche et méthodologiques spécifiques. Le tout étant bien sûr de trouver le juste équilibre.

Relais d'information ←●→ Production critique

Le Ti Lab a développé sa notoriété à travers le rayonnement régional et national de plusieurs de ces projets, et à travers l'exploration des futurs pour les laboratoires d'innovation publique. S'il compte désormais parmi les acteurs moteurs de l'écosystème de l'innovation publique français, c'est parce qu'il a pleinement joué le jeu de la collaboration avec les acteurs tels que la 27e Région et la DITP (relayant les avancées, participant aux démarches collectives...), mais aussi parce qu'il a développé et partagé ses contributions propres et son propre regard (travail sur l'accueil de service public, sur la dématérialisation, les méthodes de facilitation, les communs...).

Cette position spécifique l'amène à porter aujourd'hui une responsabilité vis-à-vis de son écosystème. La voix du Ti Lab est écoutée. Il n'y a aucun doute sur le fait qu'il doit continuer à participer à l'effort collectif et à la large diffusion de l'actualité de l'innovation publique mais il ne peut se contenter de cela. Il lui revient aussi de continuer à analyser, rechercher et produire de son côté des contenus spécifiques et à nourrir de ce fait un positionnement qui peut sembler critique.

Il s'agit de trouver le juste équilibre entre une contribution au développement et à la structuration de l'innovation publique, et la production d'un regard critique à même d'alerter sur les dysfonctionnements des stratégies de transformation publique. Cette dimension, qui est aujourd'hui portée en premier lieu par son directeur, pourrait être davantage travaillée avec et par celles et ceux qui s'engagent à travers le Ti Lab dans l'innovation publique, multipliant ainsi les voix et les points de vue plutôt que de personnifier.

Conclusion

En somme, l'essence même de l'innovation publique réside dans la compréhension approfondie des besoins des usagers-citoyens ; et c'est précisément le point focal que le Ti Lab s'engage à ne jamais perdre de vue. En initiant ce premier kilomètre de l'innovation, le laboratoire établit un fondement solide pour la création de propositions novatrices. Cependant, la véritable magie opère lorsqu'on marie cette approche centrée sur les usages avec l'implication active des agents et des acteurs locaux. Cette synergie crée l'élan nécessaire pour atteindre ce que tout le monde cherche depuis des années, à savoir des propositions pleinement intégrées à la société. Ces autres façons de faire qui transcendent les normes établies, véritablement capables de transformer les organisations et de faire évoluer les politiques publiques. Ainsi, le Ti Lab ne se contente pas d'explorer l'innovation ; il contribue avec d'autres à façonner activement l'avenir en propulsant des idées originales vers une réalité transformée.

