

TI LAB 2024

DECEMBRE 2023

Présentation des résultats et des enseignements de
l'évaluation de l'activité du Ti-Lab



Sommaire

1. Contacts.....	p.4
2. Introduction	p.5
3. Identité et pertinence du Ti-Lab.....	p.9
4. Evaluation de deux cas d'étude.....	p.13
5. Conclusion.....	p.23

Contacts

NOVEMBRE 2023

Contacts

Commanditaire



Benoit Vallauri
Directeur
benoit.vallauri@bretagne.bzh

Auteurs

agence**phare**
(AGENCE DE SCIENCES SOCIALES)

Emmanuel Rivat
Directeur associé
emmanuel@agencephare.com

agence**phare**
(AGENCE DE SCIENCES SOCIALES)

Camille Frasque
Chargée d'étude
Camille.frasque@agencephare.com

02.

Introduction

DECEMBRE 2023

- Les objectifs du Ti-Lab
- Les objectifs de l'évaluation
- La méthode de l'évaluation
- Un enjeu : approfondir et objectiver

Les objectifs du Ti Lab

Un document socle : la convention

- Objectif 1 : Accompagner des projets choisis, coconstruits et coopératifs, tournés vers le citoyen-usager afin d'améliorer significativement les politiques publique.
- Objectif 2 : Favoriser la coopération, le partage des informations et des expérimentations relatives à une catégorie d'usagers connus de plusieurs intervenants, et particulièrement sensibles.
- Objectif 3 : Partager des informations relatives au territoire régional destinées à éclairer la décision et la mise en œuvre des politiques publiques au service des usagers et des acteurs publics régionaux, en particulier relevant d'angles morts des Politiques publiques.
- Objectif 4 : Concevoir des démarches, des outils ou des supports innovants expérimentaux à tester, pour faciliter la mise en œuvre des politiques publiques au contact d'usagers externes ou internes.
- Objectif 5 : Accompagner ponctuellement des actions contributives et participatives dans le cadre de projets existants, dans une volonté de démarche centrée sur les usagers, et d'autonomiser les agents et les services.
- Objectif 6 : Favoriser une volonté de coopération et de mutualisation de l'innovation publique en Bretagne.

Les objectifs

Les objectifs stratégiques

- Accompagner le Ti Lab dans ses réflexions sur son avenir, ses grandes orientations, sa gouvernance.

Une question

- Dans quelle mesure le Ti-Lab contribue-t-il à l'innovation publique et à la transformation des pratiques des personnes, des organisations et des politiques publiques ?

Le périmètre

- Dresser une analyse de la pertinence du Ti Lab
- Evaluer la pertinence et l'impact du site Utilo
- Evaluer la pertinence et les impacts des expérimentations menées à St Brieux.

Un point de précaution

- Il peut-être contre-productif d'évaluer un laboratoire d'innovation publique comme tout autre acteur public.

Nos principes d'action

- Donner autant d'importance à l'analyse des intentions explicites ou implicites du laboratoire qu'à l'analyse des objectifs formalisés.
- Donner autant d'importance à l'analyse de la pertinence du laboratoire, sa capacité à identifier, écouter et proposer des solutions, qu'à l'analyse de sa performance, de ses résultats.
- Donner autant d'importance à l'analyse des effets directs visibles des activités du laboratoire qu'à l'analyse des effets indirects, induits, moins visibles.
- Donner autant d'importance à l'analyse des paradoxes et des dilemmes que rencontrent le laboratoire pour mener sa mission qu'à celle des impacts.

La méthode

L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

- Les documents fournis par le Ti Lab et Pratico-Pratiques
- Les ressources mises à disposition sur Utilo

LE TERRAIN QUALITATIF

- **18 entretiens d'une heure en moyenne**
- **3 observations (durée : 7h)**

LE QUESTIONNAIRE

- Mise en ligne d'un questionnaire Lime Survey destiné aux utilisateur-ices d'Utilo
- 80 répondant-es, dont 40 en Bretagne, sur 600 inscrit-es à la newsletter

CODIR	UTILO	St Brieuc
SGAR (1 entretien)	DITP (1 entretien)	Région Bretagne (4 entretiens)
Région (2 entretiens dont une personne de l'ancien CODIR)	Région Bretagne (2 entretiens)	St Brieuc Agglomération (1 entretien)
	Dir-Ouest (1 entretien)	Pôle Emploi (1 entretien)
3	Gouvernement de la Nouvelle Calédonie (1 entretien)	CIDFF (1 entretien)
		Mission Locale (1 entretien)
		Elus municipaux (2 entretiens)

DEUX PRINCIPES D'ANALYSE

- **La triangulation des données.**
- **La saturation des données.**

03.

La pertinence du Ti-Lab

DECEMBRE 2023

- Le périmètre du Ti-Lab
- La pertinence du Ti Lab
- Retour sur le périmètre de l'offre du Ti-Lab

Le périmètre du Ti Lab

Une double intention initiale :

- Favoriser des innovations de rupture par rapport à des innovations incrémentales
- Proposer une offre de coopération, par opposition à une offre de service

(Source : charte communauté Ti Lab)



La pertinence du Ti Lab

Un périmètre d'intervention qui s'est élargi

- Initialement, à partir de 2016, le Ti Lab est positionné comme un lieu et comme un centre de ressource pour accueillir et faciliter les rencontres et la coopération des agents entre le Conseil Régional et l'Etat, puis élargit sa focale territoriale au service des collectivités locales

Un champ de compétences renforcé entre 2017 et 2022

- Très rapidement, à partir de 2017, le Ti Lab élargit rapidement son champ de compétences au-delà de la réponse à des commandes publiques. Par exemple, via le fait d'initier une exploration des problèmes avec ses fonds propres sur des sujets de terrain non-adressés. Les projets sont validés de manière ad hoc par le COPIL.
- A partir de 2019, le Ti Lab se saisit des opportunités proposées par le plan de Relance et le Ti Lab remporte également de nombreux appels à projets. Par exemple, via l'appel à projet de la DITP sur la co-crédation avec les usagers.

« Le Ti Lab n'est pas une offre de service, il faut qu'il reste un outil collaboratif. » (Entretien avec une direction du Conseil Régional)

La pertinence du Ti Lab

Un laboratoire qui joue le rôle de tiers de confiance

- Un lieu physique perçu comme « neutre » et « convivial » pour organiser des rencontres, des événements, qui garde sa centralité dans le paysage rennais malgré l'émergence de nouveaux lieux.
 - Un acteur perçu comme un tiers de confiance pour monter des projets collectifs qui associent une diversité de parties prenantes (collectivités, services de l'Etat).
 - Le Ti Lab est reconnu pour sa capacité à mobiliser des expertises internes (facilitation, animation de la communauté), malgré certaines critiques concernant le recours fréquent aux prestataires.
- ❑ *Un paradoxe : le Ti Lab est à la fois un tiers de confiance et un acteur engagé, par le choix des sujets, de méthodes collaboratives, à rebours d'une conception descendante de l'action publique, par le choix de promouvoir la co-construction de l'action publique avec les agents et les usagers dès le « premier kilomètre » de l'action publique.*

« Le Ti Lab a été sur une rampe de lancement porteuse pour les collaborations entre l'Etat et la Région »
(Entretien avec un cadre de l'administration déconcentrée de l'Etat).

La pertinence du Ti Lab

Un laboratoire qui joue un rôle de défricheur de thématiques

- Les acteurs rencontrés reconnaissent au Ti Lab sa capacité à interroger les limites et irritants des politiques publiques nationales (sur l'accès au droit, la formation).
 - Le Ti Lab est reconnu pour sa capacité à écouter les besoins et les problématiques de territoire et proposer des concepts et des applications concrètes (dimension recherche).
 - Le Ti Lab est reconnu pour sa capacité à piloter et accompagner des prototypes et des ressources pertinentes pour son écosystème (dimension développement de projet).
- ❑ *Un paradoxe : le Ti Lab est perçu comme un exemple par d'autres laboratoires d'innovation publique (et par la DITP), pour les raisons évoquées ci-dessus, pour ce qu'il fait, mais le périmètre de son activités et les effets de son action demeurent très diffus et difficilement attribuables au Ti Lab.*

« Si des personnes s'inspirent de ces projets, les concepts vont être repris, mais le nom du Ti Lab ne va jamais apparaître » (Prise de parole d'un membre du Conseil Régional, CR d'observation de l'expérimentation de trois projets à Saint-Brieuc)

La pertinence du Ti Lab

Un débat sur la contribution du Ti Lab à la transformation publique

- Le Ti Lab est positionné sur des enjeux d'exploration et d'expérimentation de problèmes et de solutions dans le champ de innovation publique, notamment à partir d'irritants, pour transformer les pratiques des agents.
- Un Ti Lab est un lieu ressource pour des directions et des services qui se mobilisent sur des enjeux de transformation et de fonctionnement des organisations.
- Le Ti Lab intervient en amont des enjeux de transformation des politiques publiques et peut inspirer les enjeux de conception de nouveaux dispositifs (ex : déploiement du dispositif conseiller numérique de France Services).
- ❑ *Un paradoxe : le Ti Lab vise surtout à contribuer à la transformation de l'action publique en agissant sur la compréhension des problèmes, l'identification des pratiques et la formation des agents, sans toutefois avoir toujours les moyens et la légitimité pour contribuer à la transformation des organisations et des politiques publiques.*

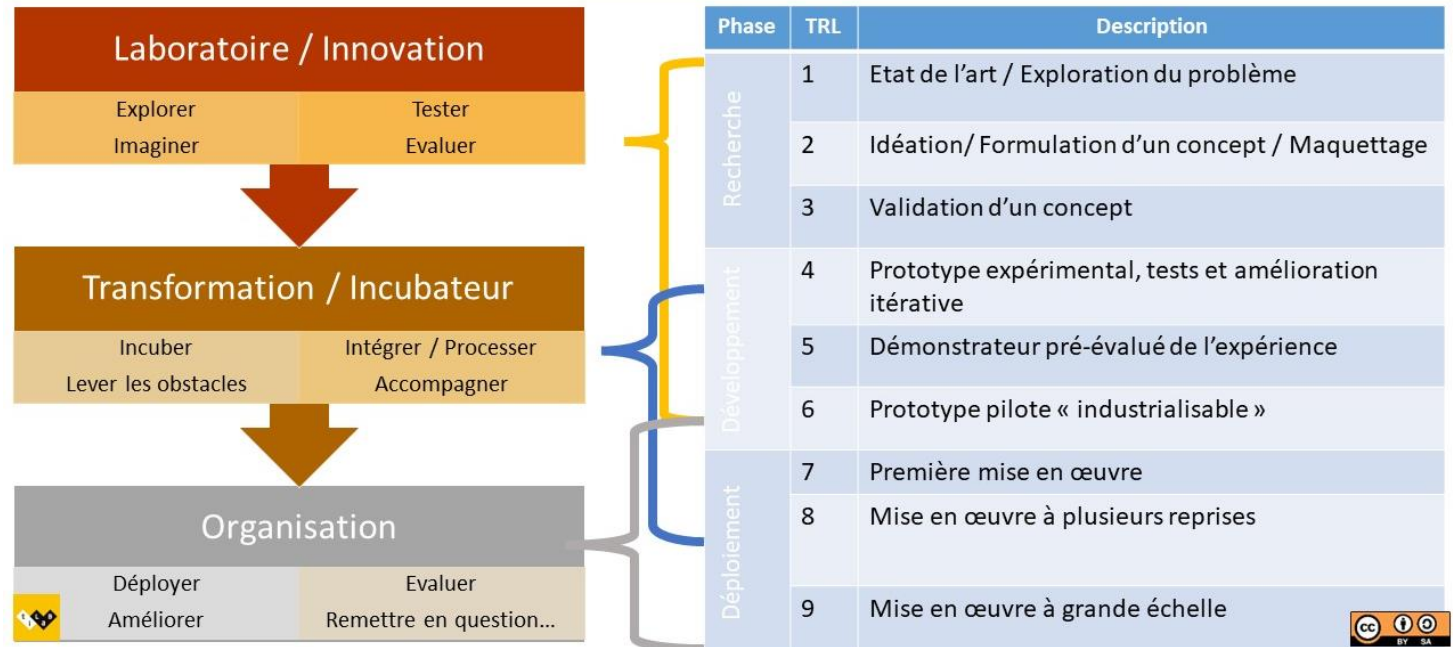
« Il y a problème de positionnement de la haute hiérarchie : ce n'est pas leur objet, ils n'ont pas le temps. Et on retourne vite vers des relations traditionnelles, il y a cette hiérarchie, dès qu'on est sur des enjeux plus verticaux. » (Entretien avec un cadre de l'administration déconcentrée de l'Etat)

Focus sur le périmètre de l'offre

➤ Le Ti Lab : un laboratoire plus démonstrateur que pilote industriel ?

- Quelle(s) orientation (s) thématique (s) ?

Quelle échelle pour la co-conception expérimentale des Politiques Publiques ? Une exploration...



04.

Deux cas d'étude

DECEMBRE 2023

- La présentation des deux projets
- Le Ti-Lab centre de ressource : le cas de Utilo
- Le Ti-Lab éprouvette : le cas de Saint-Brieuc
- Les conditions de l'impact du Ti-Lab

Utilo

Les objectifs stratégiques

- Diffuser la culture de la facilitation
- Faire vivre un commun

Un bilan

- Le guide UTILO a été publié à 3 000 exemplaires
- Le guide téléchargé plus de 12 000 fois sur le site Web
- 600 personnes sont inscrites sur la newsletter

Le périmètre

- 80 personnes ont répondu à l'enquête
- 70 ont déjà utilisé UTILO
- 50 personnes utilisent le guide papier UTILO au moins une fois par mois

Saint-Brieuc

Les objectifs stratégiques

- Explorer les enjeux du non-recours sur le territoire
- Expérimenter des réponses à une question

Un bilan

- RDV au pied d'immeuble
- Bol d'Air (séjour)
- Incruste (se greffer à un événement existant)

Le périmètre

- La méthode
- Les impacts sur les agents
- Les débats autour des impacts sur les usagers et usagères

UTILO

Une ressource pertinente pour les collectivités et pour l'Etat

- Une ressource concrète, très pratique, et produite par des agents publics pour des agents publics, qui rassure ces derniers.
- Une ressource **pertinente et utile pour les services de l'Etat et les principales collectivités en Bretagne sur deux niveaux.**
- Des utilisateurs très présents en Bretagne (40 personnes) et dans les autres régions (40 personnes), **mais peu territorialisée**

Une ressource surtout utilisée pour fluidifier la gestion de projets

- Une porte d'entrée pour des personnes qui commencent à s'intéresser à la facilitation
 - Une forte utilisation pour la conception et l'animation de réunions et d'ateliers, pour faciliter l'écoute des parties prenantes.
 - Une grande partie des personnes interrogées (70 des répondants, soit 87,5% des personnes) considèrent qu'elles ont soit acquis des compétences (33 personnes) et fait évoluer leurs pratiques, soit fait évoluer leurs pratiques (37 personnes).
- **Une forte pertinence pour la gestion de projet (identification et écoute des besoins des agents et des usagers),** mais sont moins mobilisées et articulées avec les projets d'innovation **publique (projets d'exploration et d'expérimentation).**

UTILO

Des réseaux d'utilisateurs plus qu'une communauté

- Un réseau d'utilisateurs qui participent aux « rendez-vous UTILO » (30 des répondants soit 37,5% de l'échantillon), plus rarement aux logiques de « coups de main » (15 personnes, soit 15% de l'échantillon).
- Une communauté peu active car peu de moyens ont été dédié à son animation: les contributions et les décisions autour d'UTILO sont essentiellement animées par l'équipe-projet du Ti Lab.
- Un facteur : la pertinence diminue au cours du temps pour les personnes les plus expérimentées qui s'impliquent ailleurs sur l'adaptation des ressources, la production de nouvelles ressources, de nouveaux réseaux, et de nouvelles attentes.

Une forte diffusion au sein des institutions, peu suivie de transfo

- 60 personnes ont déjà diffusé la ressource au sein de leur institution, et près de 30 personnes ont diffusé la ressource en dehors de leur organisation : une forte implication des usagers et des usagères dans la promotion de la facilitation.
- La facilitation progresse modestement dans les organisations. Dans celles qui adoptent une culture de la facilitation, celle-ci est mobilisée comme une technique vertueuse en soi, parfois en décalage avec les besoins et les contextes.
- **Les directions identifient un besoin de ressources de facilitation pour faciliter la prise de contact, la mobilisation, et le dialogue entre les institutions (« facilitation interinstitutionnelle »).**

Expérimentations de Saint-Brieuc

Une absence de cadrage de l'expérimentation

- Un choix du Ti Lab de ne pas afficher des objectifs et des intentions trop précises. Il s'agit de répondre à une question donnée par le lancement et le test de plusieurs activités.

Un flou sur la cohérence entre les objectifs et les moyens des projets

- Un atout : cette absence de cadrage permet au Ti Lab de tester des innovations en dehors de l'inertie institutionnelle.
- Une ambivalence : s'agit-il de prototyper des solutions qui pour ensuite que les projets soient de nouveau testés d'autres territoires ? Ou bien de préparer un passage à l'échelle permettant un essaimage soutenu ou une généralisation des projets ?
- Un frein : certains sponsors ont des attentes en décalage (attente d'un bilan quantitatif et d'une démonstration sur les impacts auprès des usagers et des usagères, d'une expérimentation clé en main pour l'essaimage ou la généralisation, etc).

Les acteurs du programme

- Services de l'emploi et de la formation (Mission locale, Pôle Emploi, CLPS, CIDFF, Services emploi et formation de la région)
- Collectivités territoriales (Région, Agglomération, Municipalité)
- Tiers externe : cabinet de design de service Pratico-Pratiques

Expérimentations de Saint-Brieuc

Une expérimentation pertinente et efficace pour les agents

- Impact 1 : une coopération améliorée : une réussite des RDV, qui intéresse fortement la DITP.
- Impact 2 : des compétences acquises : posture d'aller-vers et appétence pour l'expérimentation
- Impact 3 : un impact induit sur le bien-être au travail. Une limite : dans le cadre de Bol d'Air, des agents soulignent que la charge de travail a été mal évaluée et qu'ils se sont trouvés dans des situations pour lesquelles ils n'ont pas été formés.

Les freins opérationnels du passage à l'échelle des projets

- **Un manque de données de bilan et d'impact sur les bénéficiaires**
 - **L'aspect chronophage** d'une expérimentation telle que Incruste (dispositif très coûteux en temps de prise de contact, et entretien du contact) et un aspect **coûteux financièrement** d'un projet comme Bol D'air est un frein important à la transférabilité et/ou au passage à l'échelle des expérimentations.
- **Saint-Brieuc : des prototypes, qui peuvent être testés dans d'autres territoires, mais qui n'est pas suffisamment stabilisé pour nourrir une logique d'essaimage/réplicabilité ou de généralisation**

Les conditions de l'impact du Ti Lab

Une contribution à l'innovation publique, plus limitée sur la transfo

- Le Ti-Lab essaime une compréhension des problèmes et une identification de pratiques vertueuses (voir la diffusion des enseignements du Lab-Accès, les enjeux de diffusion des enseignements de Saint-Brieuc pour la réforme de France Emploi).
- Sur le volet de la transformation, le Ti Lab dispose d'une grande marge de manœuvre pour innover (COPIL joue le rôle d'un COTECH), mais entretient des relations distendues (méconnaissance, manque de dialogue) avec les autres directions du Conseil Régional et les Directions régionales ou départementales de l'Etat.

Un enjeu majeur : créer les conditions d'un dialogue sécurisé

- Piste 1 : le COPIL peut jouer un rôle de « médiateur », de « puissance invitante » pour sécuriser le dialogue : assurer un espace pour que le Ti Lab puisse innover radicalement tout en identifiant des moyens de renforcer le dialogue avec les sponsors sur les objectifs et le bilan attendu des expérimentations.
- Piste 2 : inclure dans la fiche de post des chefs de projet une fonction pour assurer, après le prototypage, l'essaimage territorial ou la généralisation de certains dispositifs. Ti Lab manque de « médiateurs de projet. »

05.

Conclusion/mise en débat

DECEMBRE 2023

- Un retour sur les objectifs du Ti Lab
- En débat : quelle institutionnalisation des Labs en France ?

Retour sur les objectifs visés

Les objectifs atteints

- Objectif 2 : Favoriser la coopération, le partage des informations et des expérimentations relatives à une catégorie d'utilisateurs connus de plusieurs intervenants, et particulièrement sensibles.
- Objectif 3 : Partager des informations relatives au territoire régional destinées à éclairer la décision et la mise en œuvre des politiques publiques au service des utilisateurs et des acteurs publics régionaux, en particulier relevant d'angles morts des Politiques publiques.
- Objectif 4 : Concevoir des démarches, des outils ou des supports innovants expérimentaux à tester, pour faciliter la mise en œuvre des politiques publiques au contact d'utilisateurs externes ou internes.
- Objectif 6 : Favoriser une volonté de coopération et de mutualisation de l'innovation publique en Bretagne.

Les objectifs à renforcer

- Objectif 1 : Accompagner des projets choisis, coconstruits et coopératifs, tournés vers le citoyen-utilisateur afin d'améliorer significativement les politiques publiques.
- Objectif 5 : Accompagner ponctuellement des actions contributives et participatives dans le cadre de projets existants, dans une volonté de démarche centrée sur les utilisateurs, et d'autonomiser les agents et les services. > il s'agit plus du rôle de la Direction de la Transformation et des services que d'un Laboratoire de R&D.

En débat

Un débat sur l'institutionnalisation des Labs

- En 2022-2023, les attentes de l'Etat à l'égard des laboratoires d'innovation pourraient changer, avec davantage de financements, mais aussi davantage d'attendus concernant les impacts des innovations testées ou expérimentées, concernant la contribution des laboratoires à la transformation des organisations.
- ✓ *Un paradoxe : la hausse des moyens et la montée en charge du Ti Lab peut aussi se traduire par une institutionnalisation de ses objectifs, de ses moyens, et des effets secondaires : baisse de l'engagement de la communauté, adoption d'une logique de consommation plus que de contribution des agents, etc.*

« Je ne souhaite pas que le Ti Lab devienne une offre de service, il faut qu'il reste un outil collaboratif. » (Entretien avec une direction du Conseil Régional)

agence**phare**