



# Evaluation des impacts du laboratoire régional d'innovation publique - Ti Lab

Pierre Bazire

## Contexte



Fin de l'année 2016, l'Etat et la Région répondaient ensemble à un appel à projets du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP). De ce partenariat émergea, début de l'année suivante, le laboratoire régional d'innovation publique, le Ti Lab.

Le Ti Lab a pour objectif principal de moderniser l'action publique en repensant l'élaboration des politiques publiques et le fonctionnement des administrations en accordant une position centrale à l'utilisateur et en mobilisant des outils participatifs.

Pour cela, le laboratoire d'innovation offre un accompagnement personnalisé aux agents de l'Etat et de la Région Bretagne dans l'élaboration de nouvelles politiques publiques en leur proposant des méthodologies de conception innovantes, basées sur l'utilisateur, appelées « design de service ».

Le Ti Lab met à disposition un panel de formations aux porteurs de projet. Ces dernières sont réalisées dans un lieu peu orthodoxe à l'image des nouvelles startups de la Silicon Valley, en dehors des bureaux traditionnels des administrations publiques dans le but de favoriser les échanges et de stimuler leur créativité.

Le Laboratoire s'adresse non seulement aux porteurs de projet mais aussi à l'ensemble des agents de la fonction publique à travers divers ateliers visant à déterminer les faiblesses des administrations afin d'y apporter une solution dans le futur.

Après 18 mois de mise en service, le Ti Lab est victime de son succès, avec huit projets incubés en son sein (seulement six étant prévus initialement lors de l'appel à projet). Un noyau dur d'utilisateurs appelés « communauté du Ti Lab » s'est créé et le nombre d'utilisateurs est en constante augmentation.

L'objectif de mon stage a donc été de faire une évaluation du Ti Lab afin de déterminer ses impacts sur l'administration, en matière de changement des modes de travail et de diffusion de la culture d'innovation au sein des différents services de la Région Bretagne et de l'Etat. Il s'agissait également d'identifier les points susceptibles d'être améliorés au Ti Lab et d'y apporter des potentielles solutions.

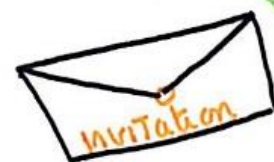
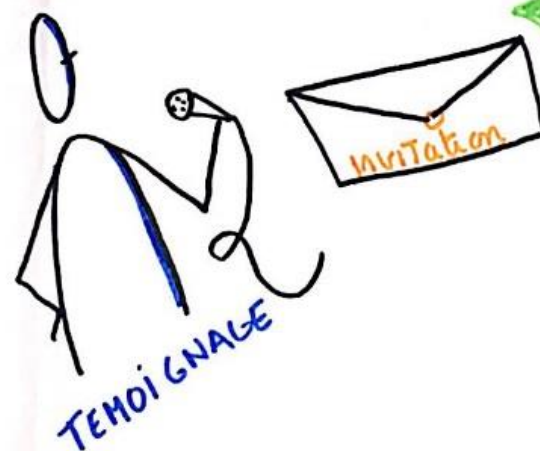
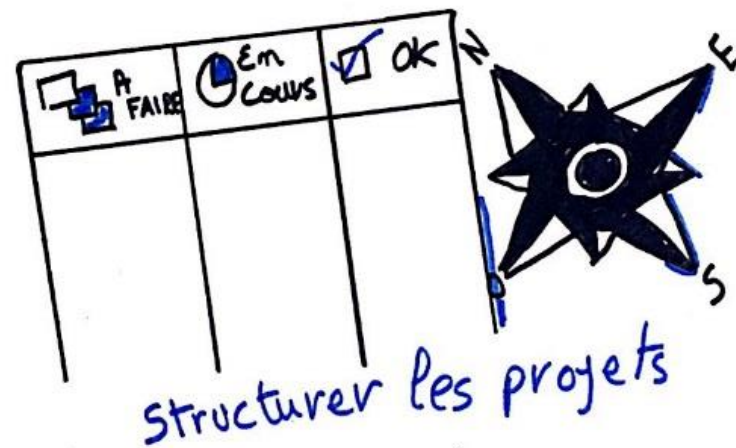
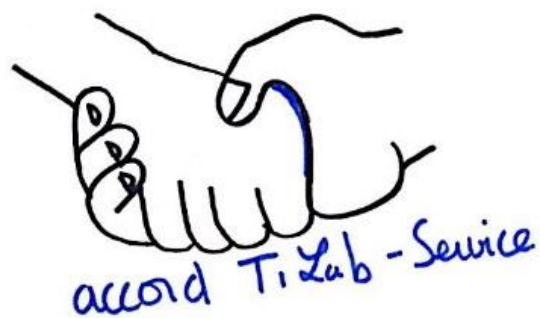
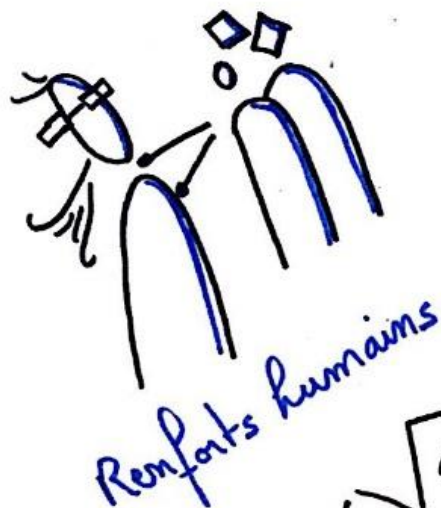
Les mesures quantitatives du Ti Lab étant peu nombreuses et peu pertinentes pour cette évaluation, nous avons donc décidé d'élaborer un questionnaire via « LimeSurvey » à destination des utilisateurs du Ti Lab pour recueillir un maximum de témoignages.

En parallèle du questionnaire, un ensemble d'entretiens ont été réalisés avec les porteurs de projet au sein du Ti Lab. Ils étaient en effet les plus à même de cibler les problèmes rencontrés dans l'élaboration de leur projet au laboratoire régional d'innovation publique.

Vous pourrez retrouver dans la partie suivante le résultat du questionnaire et la synthèse de l'ensemble de l'évaluation.

# TI LAB





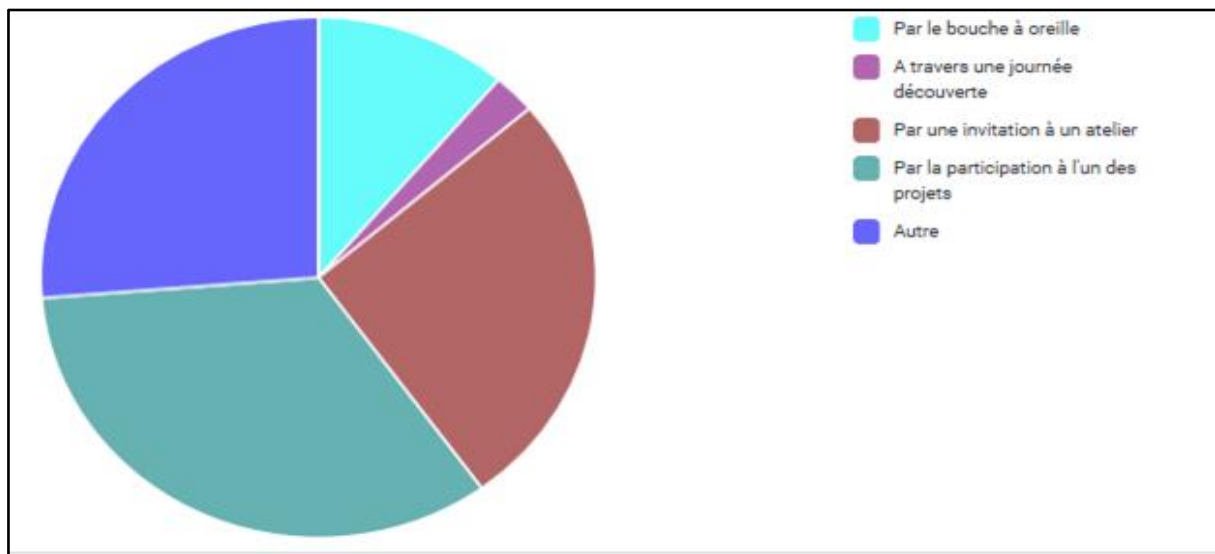


# Synthèse des réponses au questionnaire

Ce questionnaire a été adressé en priorité aux membres de la communauté du Ti Lab, qui l'ont transmis aux différentes personnes ayant participé à au moins un atelier depuis création du Ti Lab. Plus d'une centaine de personnes y ont répondu que nous remercions pour le temps consacré.

## I. Ti Lab et vous

### 1. Comment avez-vous connu le Ti Lab ?



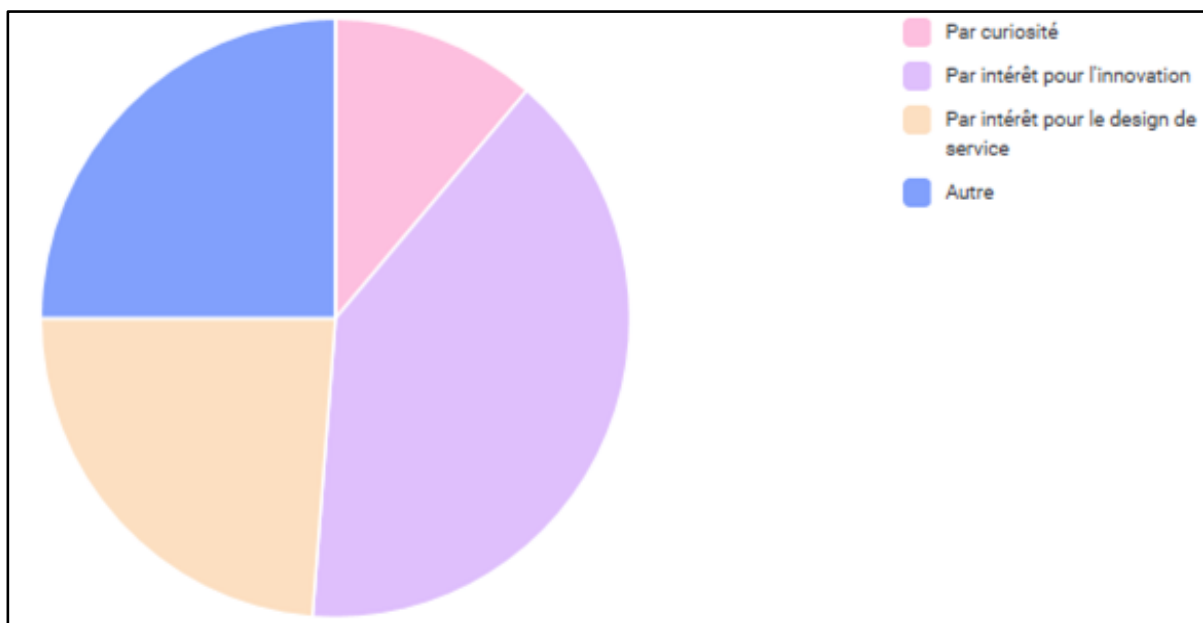
- Par le bouche à oreille : 11,25%
- A travers une journée de découverte : 2,50%
- Par une invitation à un atelier : 26,25%
- Par une participation à l'un des projets : 33,75%
- Autre : 26,25%

### 2. Pour quelle(s) occasion(s) êtes-vous venu au Ti Lab ?

Les raisons de venir au Ti Lab sont nombreuses, mais certaines sont ressorties fréquemment :

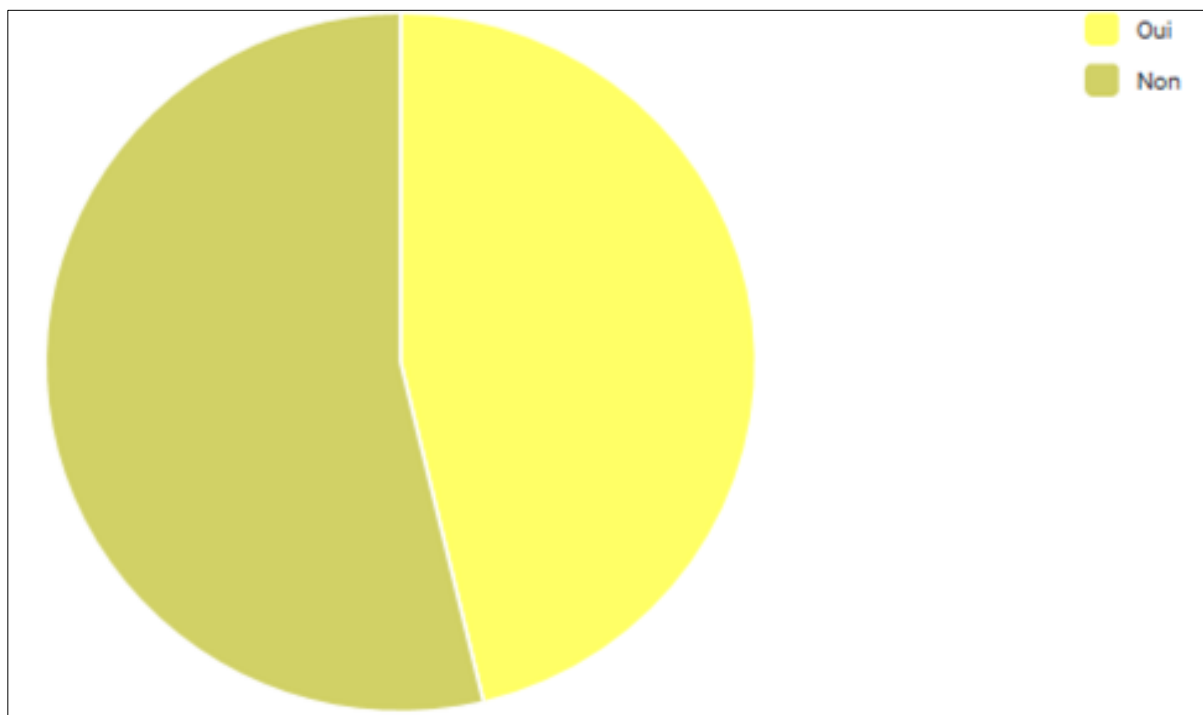
- Pour assister aux ateliers proposés (ex : Chamboule tout de la DSI) (31)
- Pour bénéficier des formations mises en place par le Ti Lab (20)
- A l'inauguration du Ti Lab (11)
- En tant que membre de la communauté (réunions de la communauté...) (11)
- Pour bénéficier d'une aide personnalisée dans le cadre d'un projet (9)
- A l'occasion des journées découvertes du Ti Lab (8)
- Pour participer à un Mooc (4)
- Pour animer un atelier (3)

### 3. Pourquoi avez-vous souhaité venir au Ti Lab ?



- Par curiosité : 11,25%
- Par intérêt pour l'innovation : 40%
- Par intérêt pour le design de service : 23,75%
- Autre : 25%

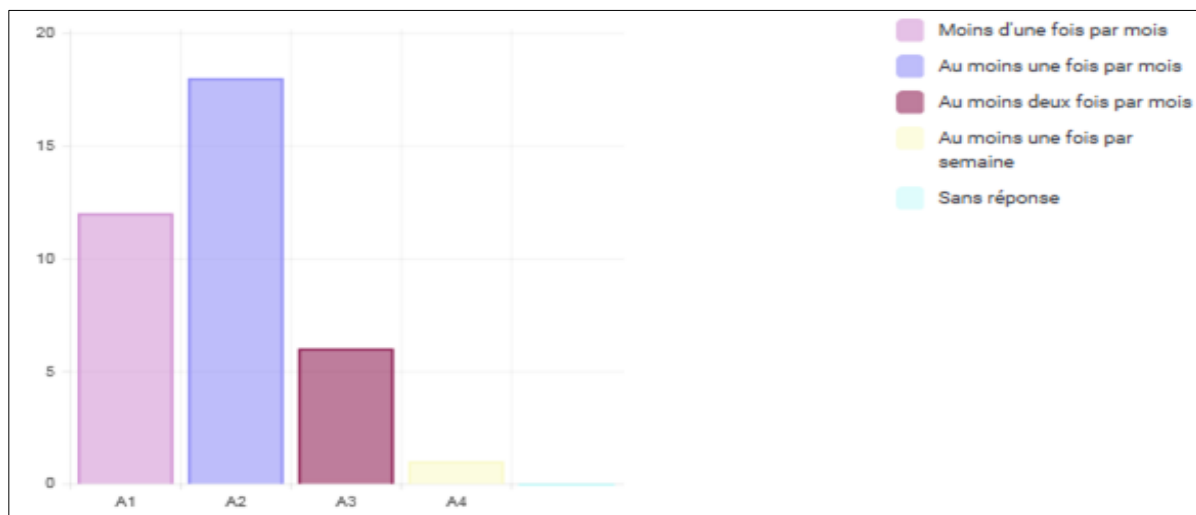
### 4. Faites-vous partie de la communauté du Ti Lab ? Si oui comment l'avez-vous intégré ?



- Oui : 46,25%
- Non : 53,75%

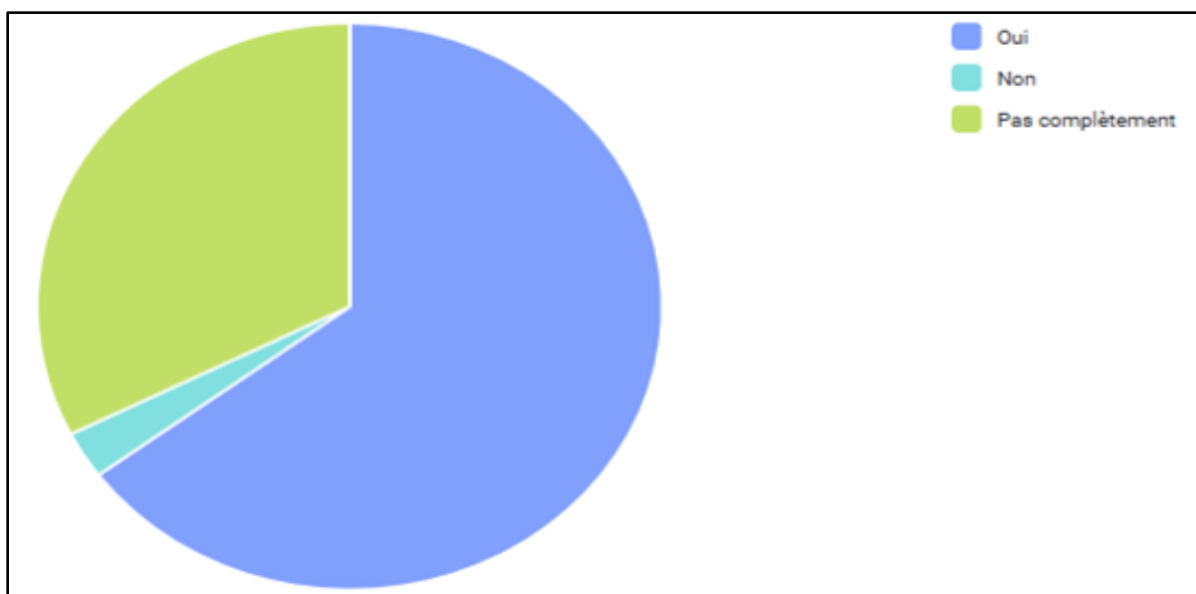
La première cause d'adhésion à la communauté est la participation à l'un des projets incubés au sein du laboratoire d'innovation que ce soit en tant que porteur de projet ou en tant que partenaire.

## 5. Quelle est votre fréquentation du Ti Lab ?



- Au moins une fois par mois : 32,43%
- Au moins une fois par mois : 48,65%
- Au moins deux fois par mois : 16,22%
- Au moins une fois par semaine : 2,70%

## 6. En tant que membre de la communauté du Ti Lab, vous sentez-vous ambassadeur de l'innovation publique au sein de votre structure ?

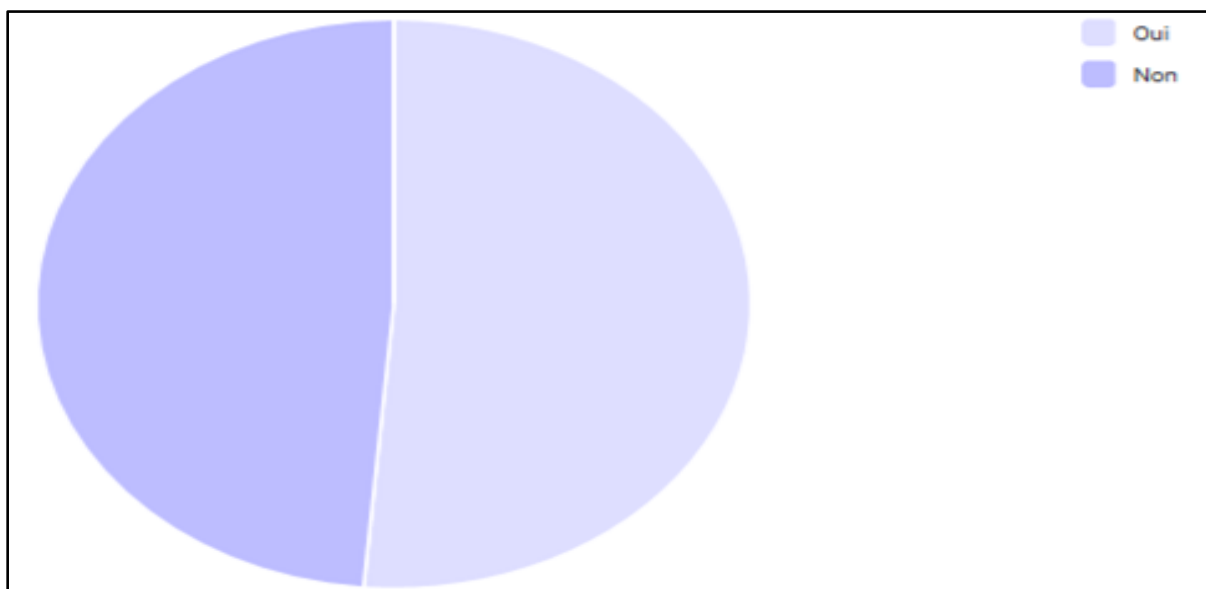


- Oui : 64,86%
- Non : 2,70%
- Pas complètement : 32,43%

## **II. Ti Lab et votre projet**

Cette partie était réservée exclusivement aux porteurs de projet, pour connaître leur avis sur l'ensemble de la durée de vie de leur projet, de leur incubation à leur lancement, afin d'identifier les potentielles forces et faiblesses du laboratoire régional d'innovation et d'être susceptible d'y apporter des solutions adéquates.

### **1. Avez-vous piloté un projet ou une action au sein du Ti Lab ?**



- Oui : 51,33 %
- Non : 48,65 %

### **2. Pour vous et votre projet/action, quels ont été les apports du Ti Lab ?**

Le Ti Lab a apporté aux porteurs de projet un cadre neutre, plus décloisonné, qui a contribué à l'installation d'un véritable climat propice à l'innovation. La mise en place du laboratoire a aussi permis le regroupement de différentes personnalités issues d'organismes et services différents, tous liés par un goût commun pour l'innovation. Cette nouvelle communauté composée d'individualités aux compétences hétérogènes, accompagné d'un véritable caractère transversal du laboratoire, a permis à celle-ci d'avoir un véritable regard critique sur l'ensemble des administrations. Ceci a ainsi rendu possible l'émergence de nouvelles idées innovantes.

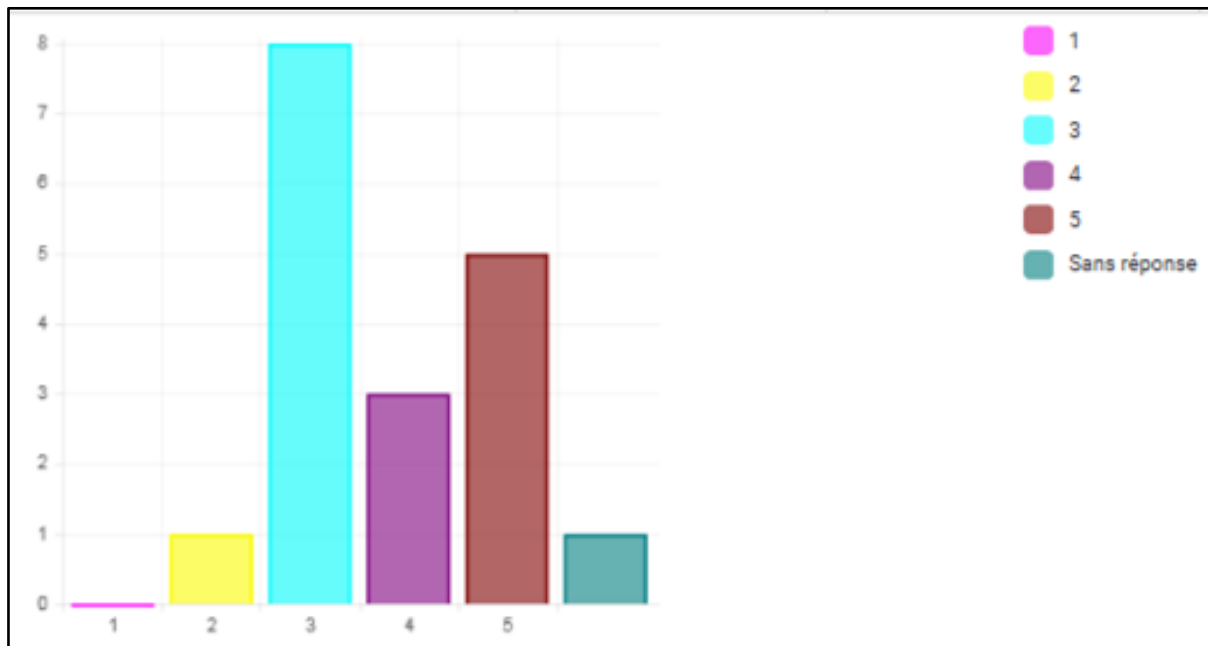
Ce constat est renforcé par la présence de M. Vallauri. En partageant ses connaissances et ses méthodes innovantes, il a réussi à insuffler une véritable dynamique collective à l'ensemble de la communauté du Ti Lab.

Le portage stratégique Etat/Région du laboratoire est un atout lui aussi essentiel, puisqu'il permet aux porteurs de projet de bénéficier d'un appui politique non négligeable. Cette coopération légitime l'ensemble des projets et facilite ainsi les démarches avec les partenaires.

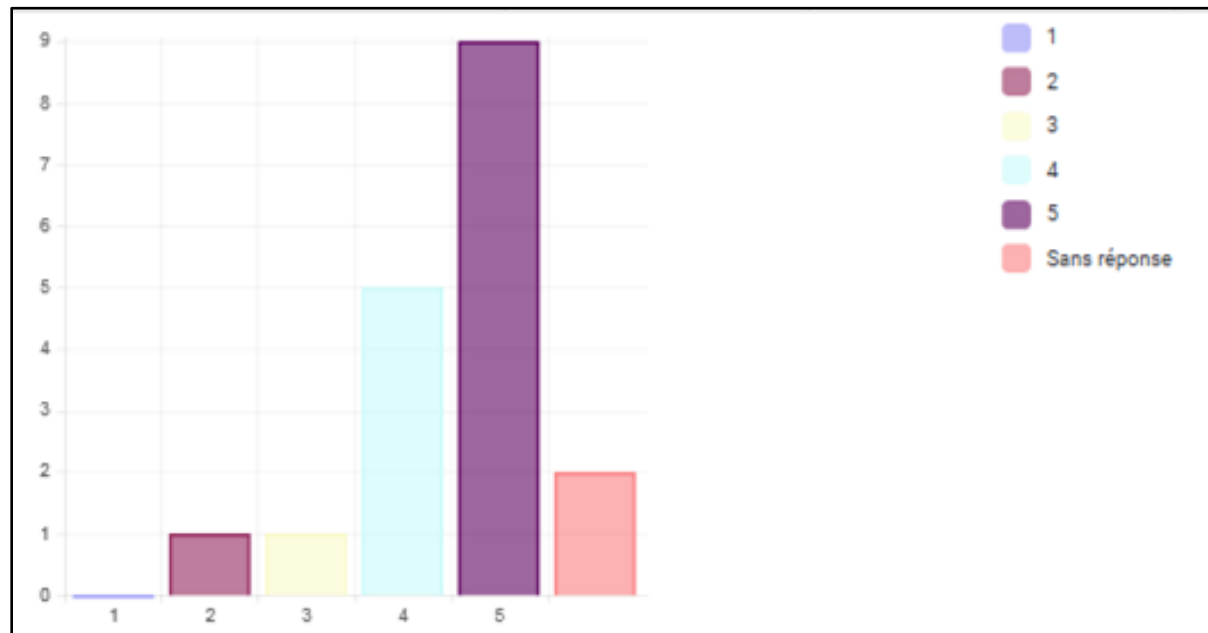


**3. Pour votre projet/action, dans quelle mesure le laboratoire a-t-il été ? (1 = pas du tout ; 5 = beaucoup)**

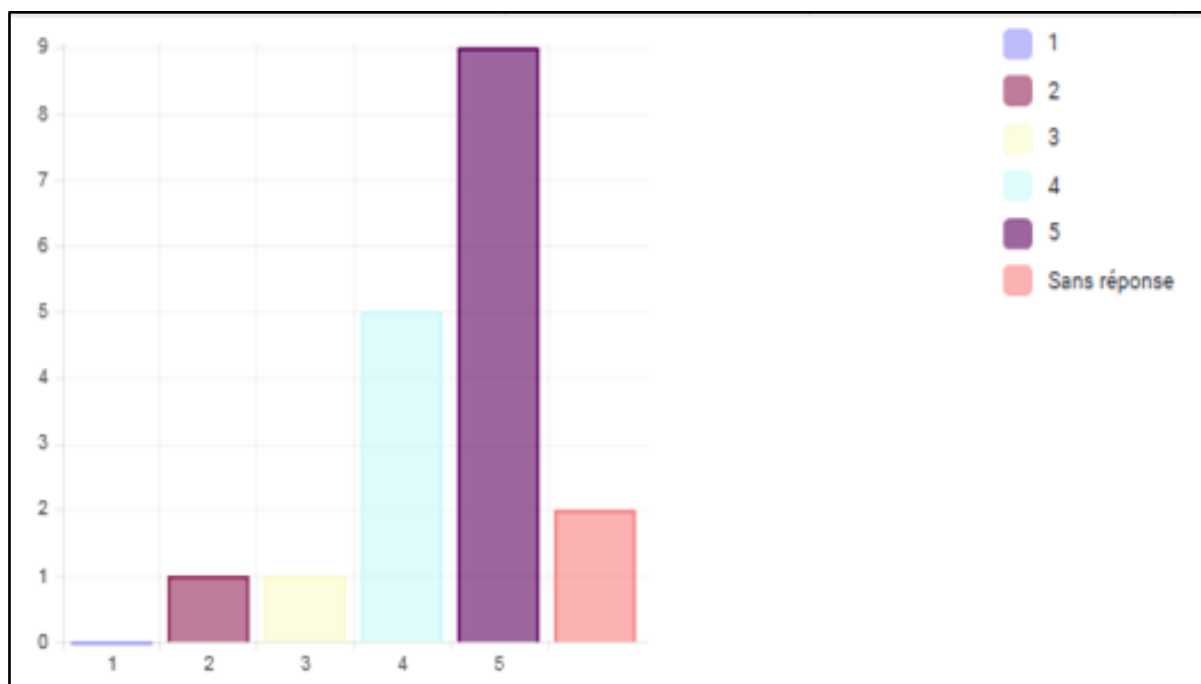
**1. Une aide pour la prise en compte des usagers**



**2. Une aide pour la prise en compte des usagers**

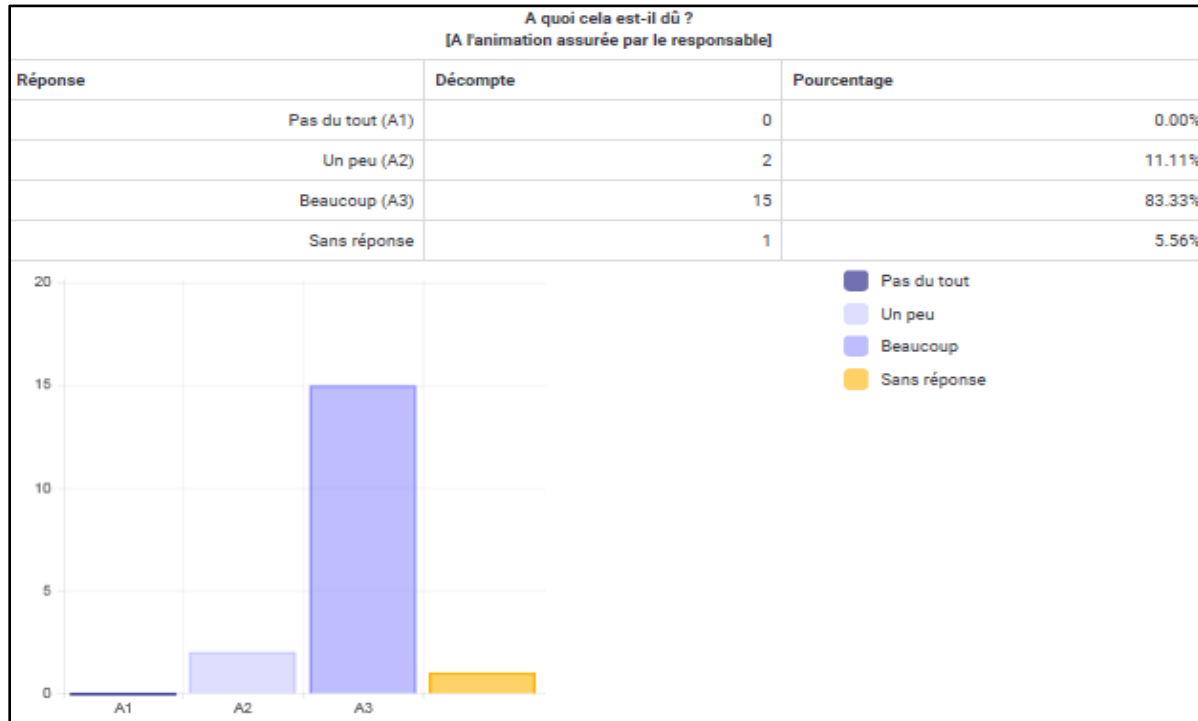


### 3. Un accélérateur :

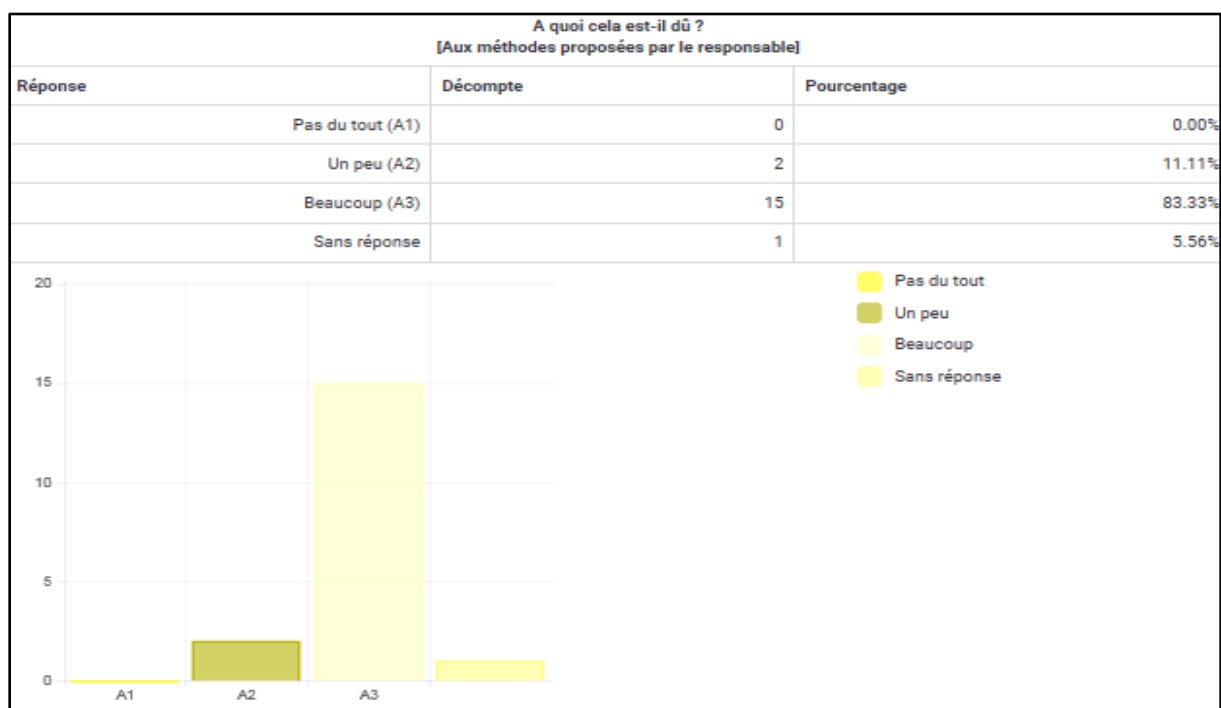


### 4. A quoi cela est-il dû ?

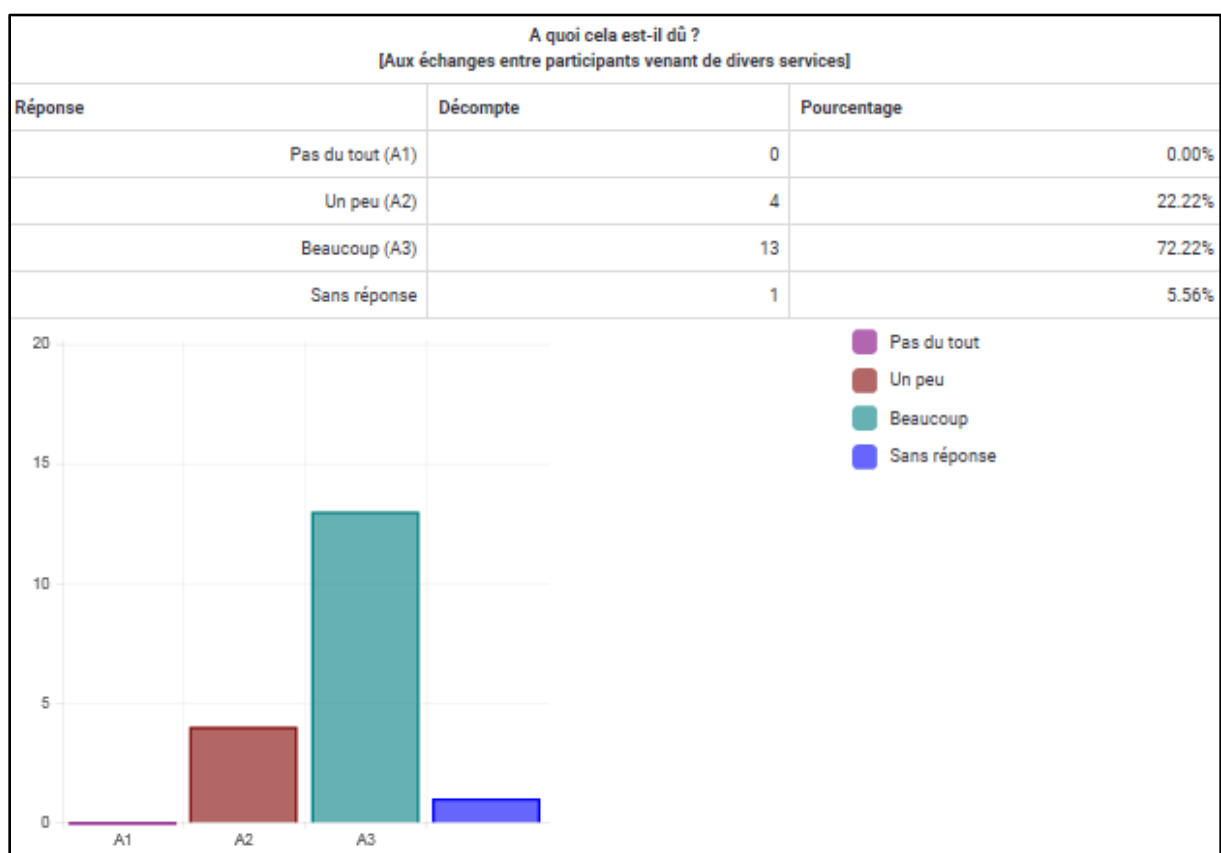
#### a) A l'animation assurée par le responsable



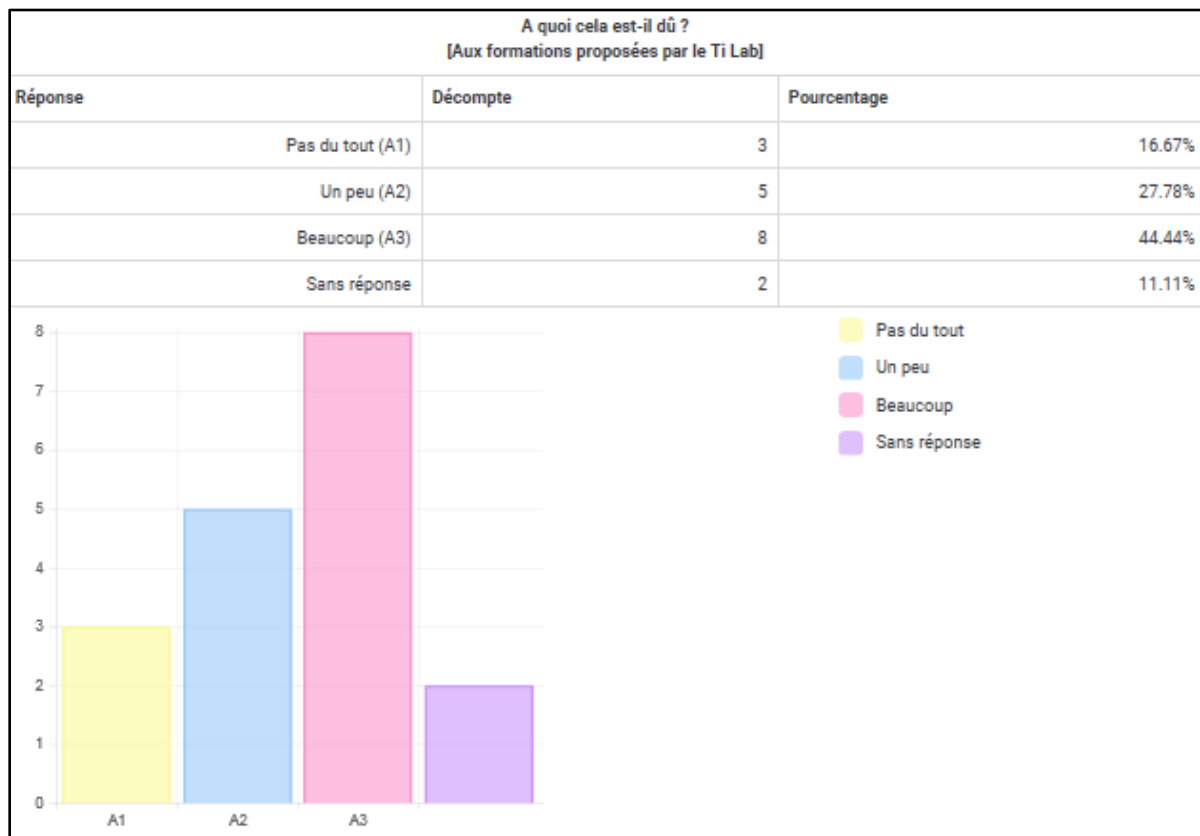
### b) Aux méthodes proposées par le responsable



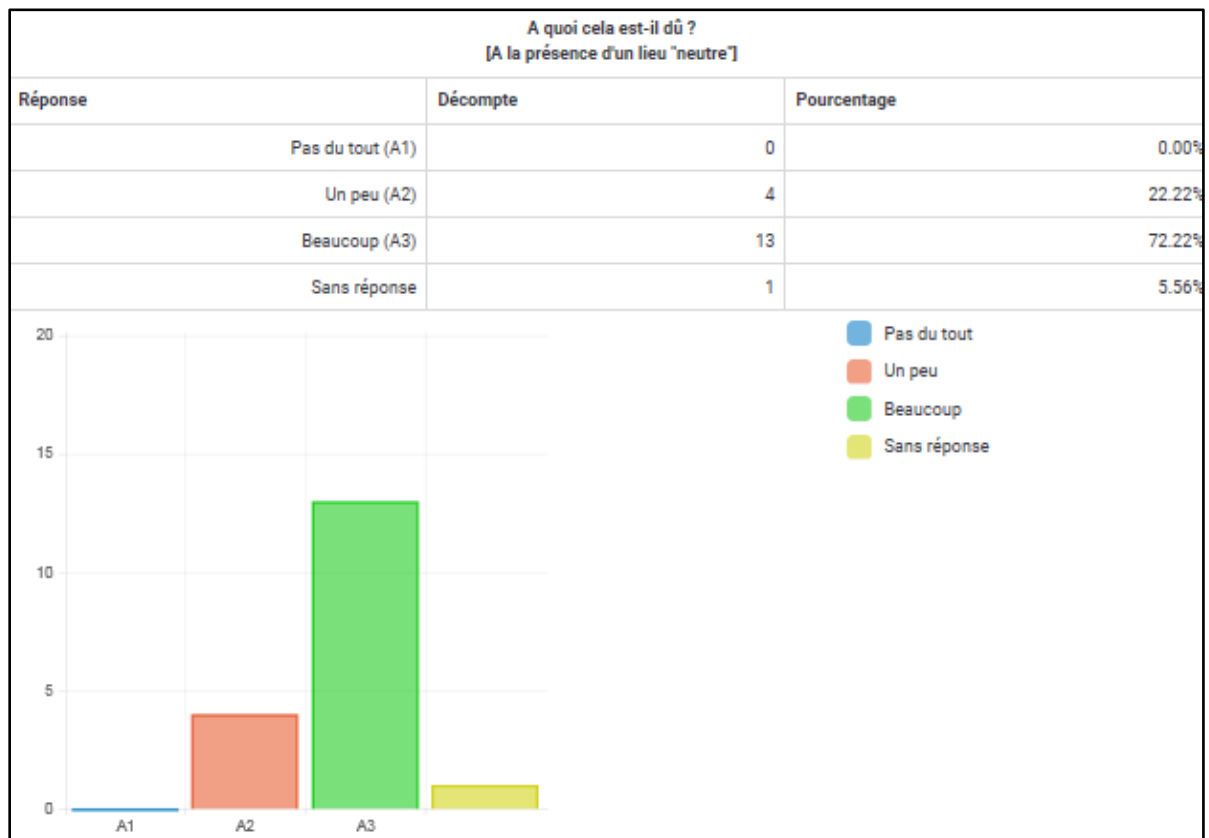
### c) Aux échanges entre participants de divers services



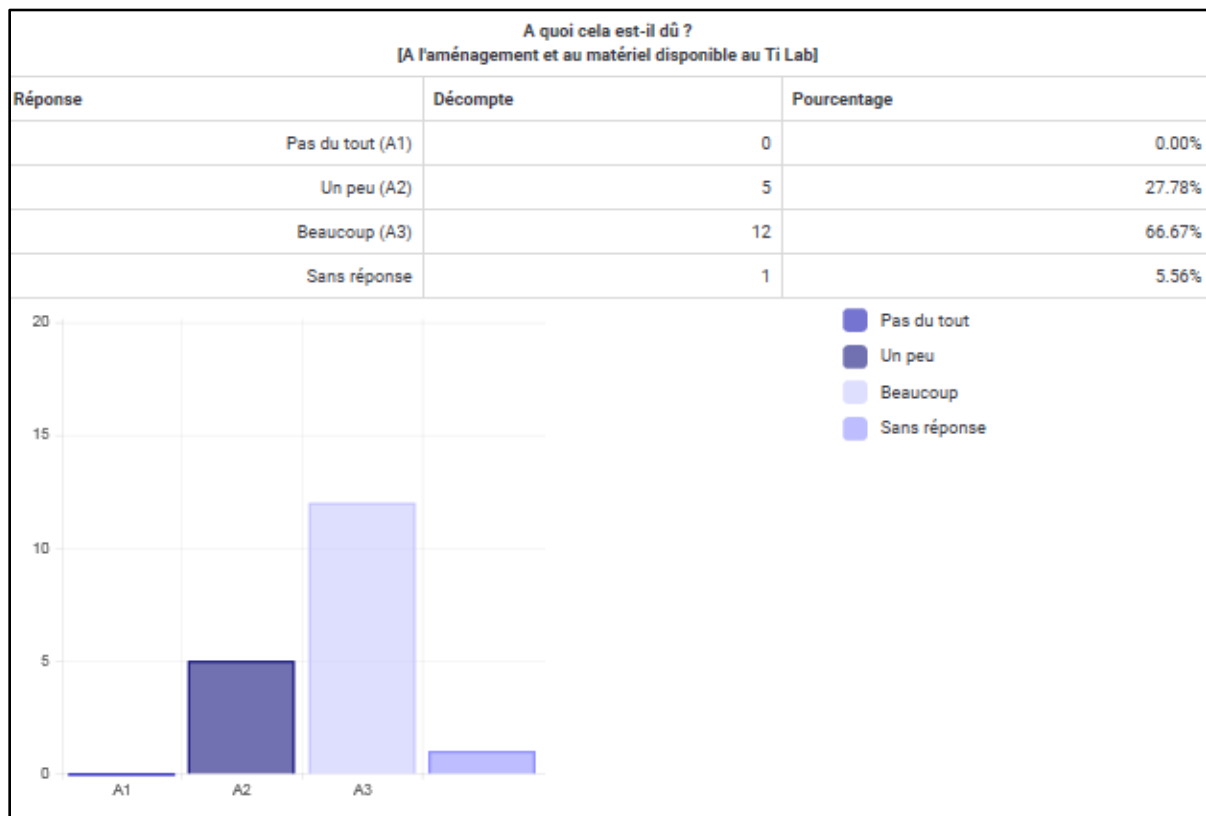
**d) Aux formations proposées par le Ti Lab**



**e) A à la présence d'un lieu neutre :**



## f) A l'aménagement et au matériel disponible au Ti Lab



### 5. Qu'est-ce qui a manqué dans l'accompagnement du Ti Lab pour vous aider dans la mise en place de votre projet/action ?

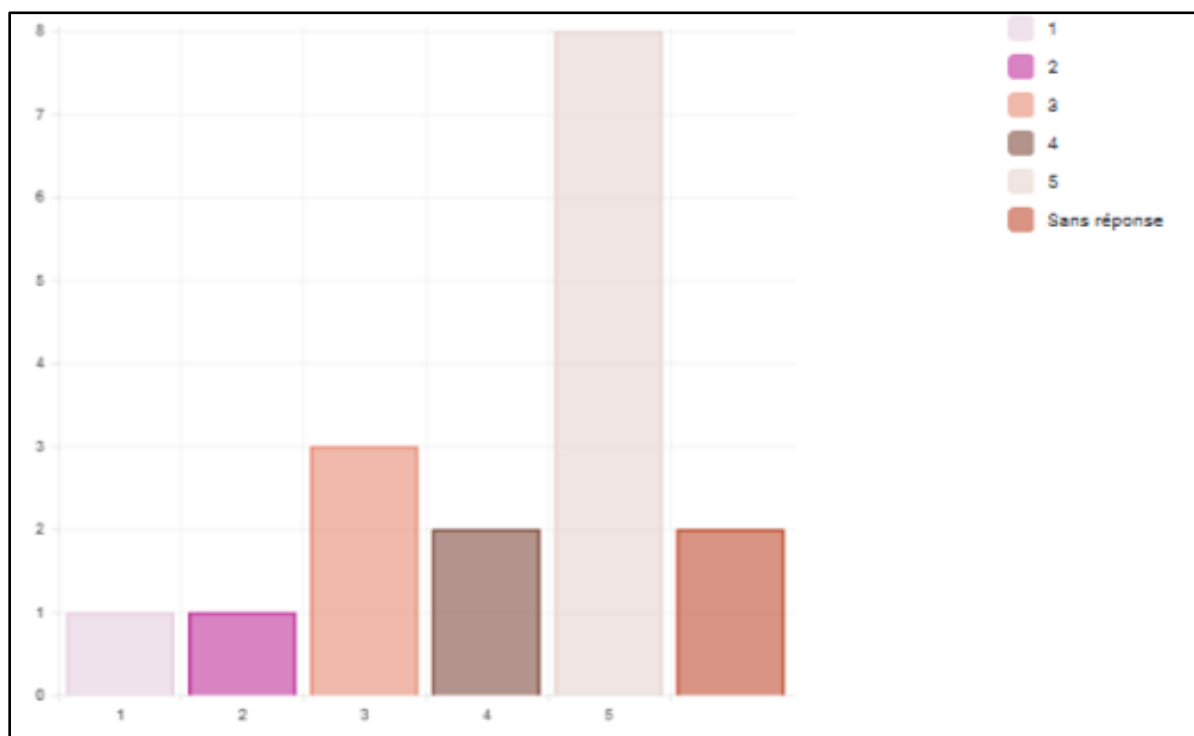
Il y a eu très peu de réponses négatives à cette question mais certains constats, émis à travers le questionnaire ou les entretiens, convergent. Le principal manque identifié est le temps que le représentant du Ti Lab peut mettre à disposition des différents projets. En effet, le Ti Lab est « victime de son succès » et M. Vallauri manque de temps dans son rôle d'accompagnateur. D'autant qu'il porte une pléthore de casquettes au sein du Ti Lab. Cela est aussi vrai pour les porteurs de projet qui ont de nombreuses difficultés à se fixer des temps spécifiques pour leur projet. On constate aussi un manque de clarté dans le cadrage des projets et de leur calendrier, avec un certain retard à leurs démarrages. Un vrai travail de structuration doit être effectué afin d'aider les porteurs à piloter leur projet de manière efficace, mais aussi dans l'objectif de promouvoir les différents projets vis-à-vis des potentiels partenaires.

### 6. Qu'est ce qui n'a pas marché dans votre projet/action ?

Parmi les principaux obstacles constatés dans l'incubation de projets au sein du Ti Lab, on trouve le manque de mobilisation de certains partenaires sur le long terme et la difficulté à réaliser un véritable passage de relais dans le portage des projets. C'est un des problèmes aussi constaté par M. Vallauri, qui souhaiterait instaurer un contrat de réciprocité entre les directions et le Ti Lab afin d'y apporter un début de solution.

Un autre problème rencontré est l'acculturation des participants et usagers qui ont du mal à adopter cette nouvelle culture de l'innovation et à s'approprier entièrement les différents projets portés par le laboratoire d'innovation.

**7. Vous êtes-vous senti soutenu par votre hiérarchie dans vos démarches ? (1 = pas du tout ; 5 = beaucoup)**



Le constat, ici, est saisissant : les porteurs de projet bénéficient pour la plupart d'entre eux d'un véritable soutien de leur hiérarchie, ou du moins ont le sentiment d'être encouragés dans leurs démarches. Ce constat montre une envie collective de s'engager vers une transformation globale au sein des différentes administrations.

**8. Pour votre projet/action, quels ont été les apports de la communauté ?**

Les principaux apports de la communauté du Ti Lab, outre la création d'un nouveau réseau, sont la possibilité de pouvoir échanger, d'avoir un véritable retour d'expérience, mais aussi de pouvoir bénéficier de différents d'angles de vue permettant l'émergence de nouvelles idées, ou de points d'améliorations pour leur projet respectif. Ce constat est à relativiser car, au cours des entretiens, l'un des principaux reproches émis sur la communauté a été son manque de communication, l'ensemble des porteurs de projet ne connaissant pas l'avancement des différents projets portés par leurs homologues.

### **III. Votre avis sur Ti Lab**

**1. Qu'avez-vous le plus apprécié au sein du Ti Lab ?**

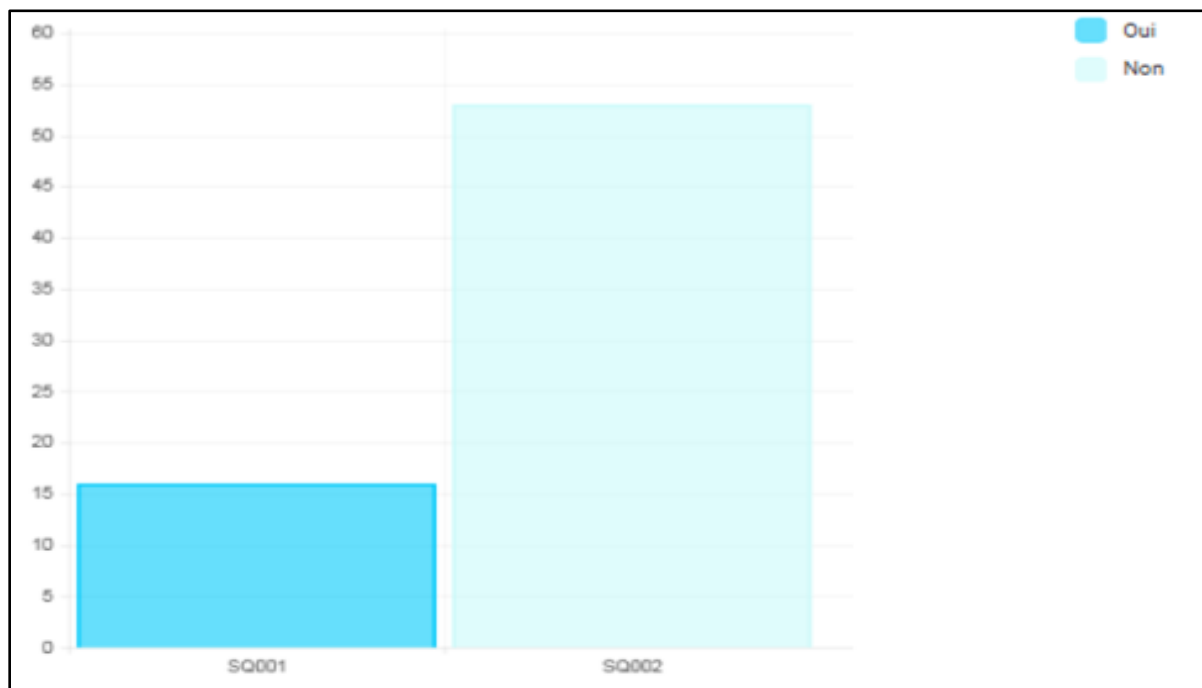
Parmi les principaux points forts du Ti Lab, on retrouve la présence d'un lieu « neutre » en dehors du cadre habituel de travail. Par sa disposition et le matériel mis à disposition des utilisateurs, le Ti Lab est un environnement chaleureux et convivial susceptible de favoriser l'échange entre les utilisateurs dans un contexte d'horizontalité importante. Ce constat est accentué par le matériel disponible au laboratoire d'innovation et la présence d'animateurs comme M. Vallauri proposant des approches innovantes. Son sens de l'écoute permet de garantir au sein du Ti Lab, un certain esprit critique, élément essentiel pour l'émergence



d'idées innovantes.

La coopération entre l'État et la Région est elle-aussi fortement appréciée, car elle donne une vraie plus-value au Ti Lab en permettant la rencontre entre les différentes administrations et les services, facilitant la création de réseaux entre personnes de différentes spécialités et de multiplier les angles d'approche et les problématiques.

## 2. Certaines choses vous ont-elles dérangées ? Si oui, lesquelles ?



- Oui : 23,19%
- Non : 76,81%

Même si plus de 75 % des utilisateurs du Ti Lab n'ont rien trouvé de dérangeant au Ti Lab, quelques critiques ont été émises :

- Une accessibilité jugée trop contraignante, (code mensuel, place de stationnement).
- Une distance du site, trop importante, qui peut être dissuasive pour les ateliers courts.
- Un manque d'informations côté État, et un trop-plein côté Région qui peut nuire à son caractère de « lieu neutre ».
- Un manque d'autonomie du Ti Lab dans ses services les plus basiques (repas, machine à café ...)
- Un manque de recours à des professionnels pour certains ateliers.
- Un côté un peu utopiste, avec une difficulté d'implanter ces méthodes dans l'organisation traditionnelle.
- Un manque de visibilité sur la disponibilité des salles du Ti Lab.

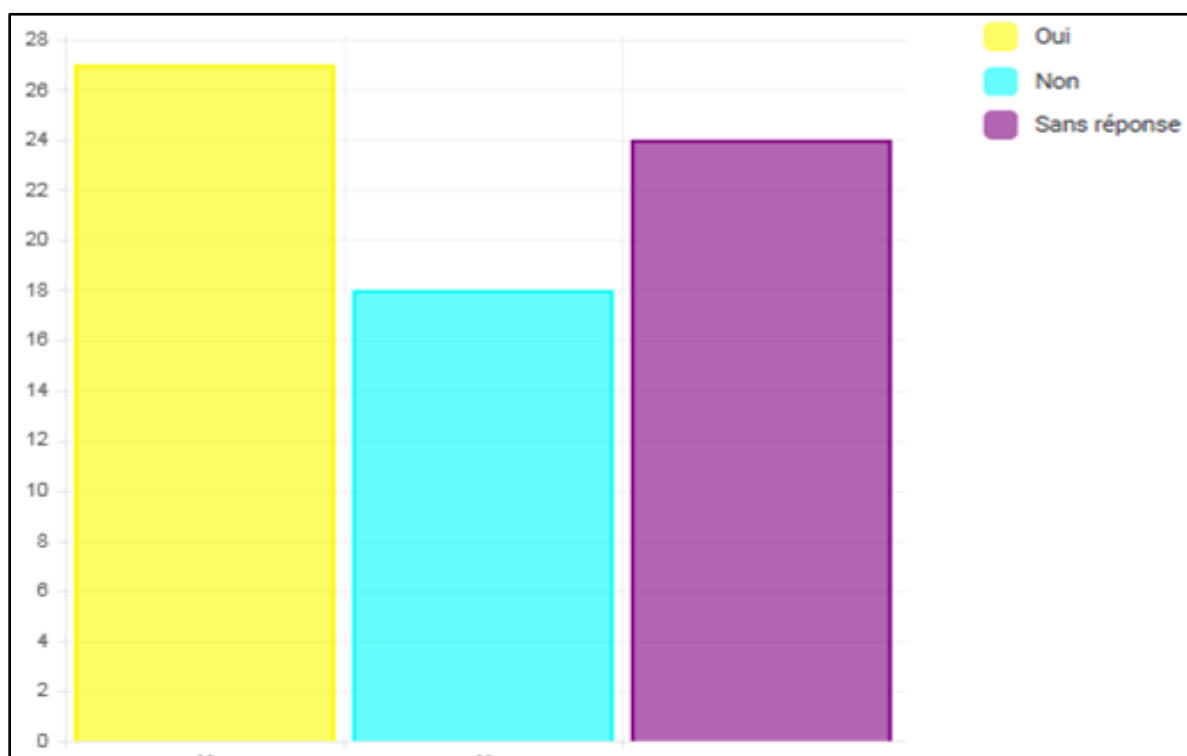
## 3. Selon vous, quels sont les principaux intérêts d'un tel laboratoire ? (Quelles plus-values ?)

La plus-value d'un tel laboratoire est l'émergence de projets, abordés sous un prisme différent, celui de l'utilisateur. Le Laboratoire apporte un cadre favorisant le travail collaboratif et la co-

construction, à travers le partage d'idées et d'expériences alimentant ainsi les réflexions et créant un environnement favorable à l'émergence d'idées innovantes. Tout en ayant accès à un lieu d'expérimentation pour tester des nouvelles méthodologies non-conventionnelles, où le droit à l'échec existe.

Un autre grand atout du Ti Lab est son caractère transversal qui permet de s'affranchir des silos. C'est un lieu de brassage entre les administrations qui favorise les rencontres et donne la capacité de croiser les thématiques et les disciplines pour innover dans l'administration publique.

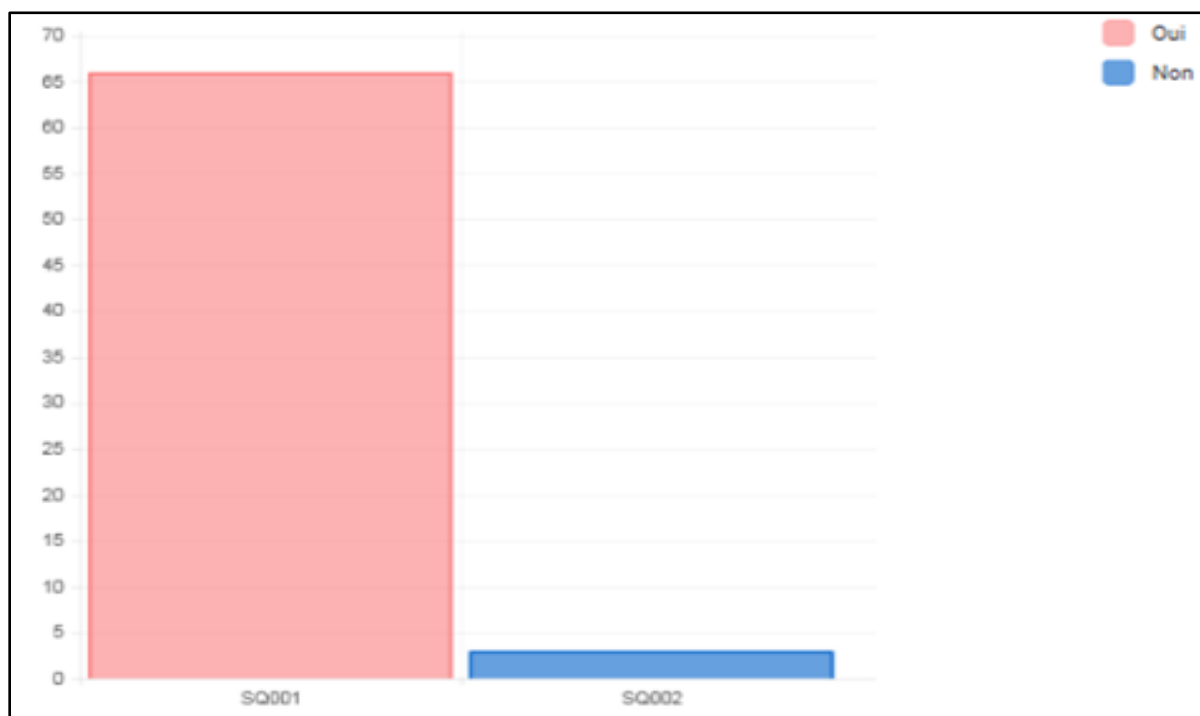
#### 4. Pensez-vous qu'une place suffisante est attribuée aux usagers au sein du laboratoire d'innovation ?



- Oui : 39,13%
- Non : 26,09%
- Sans réponse : 34,78%

**Benoît Vallauri, responsable du Ti Lab** « On n'attribue jamais assez une place suffisante à l'utilisateur »

**5. Souhaitez-vous revenir au laboratoire d'innovation ? si oui pour y faire quoi et avec quelles intentions ? Si non, pourquoi ?**

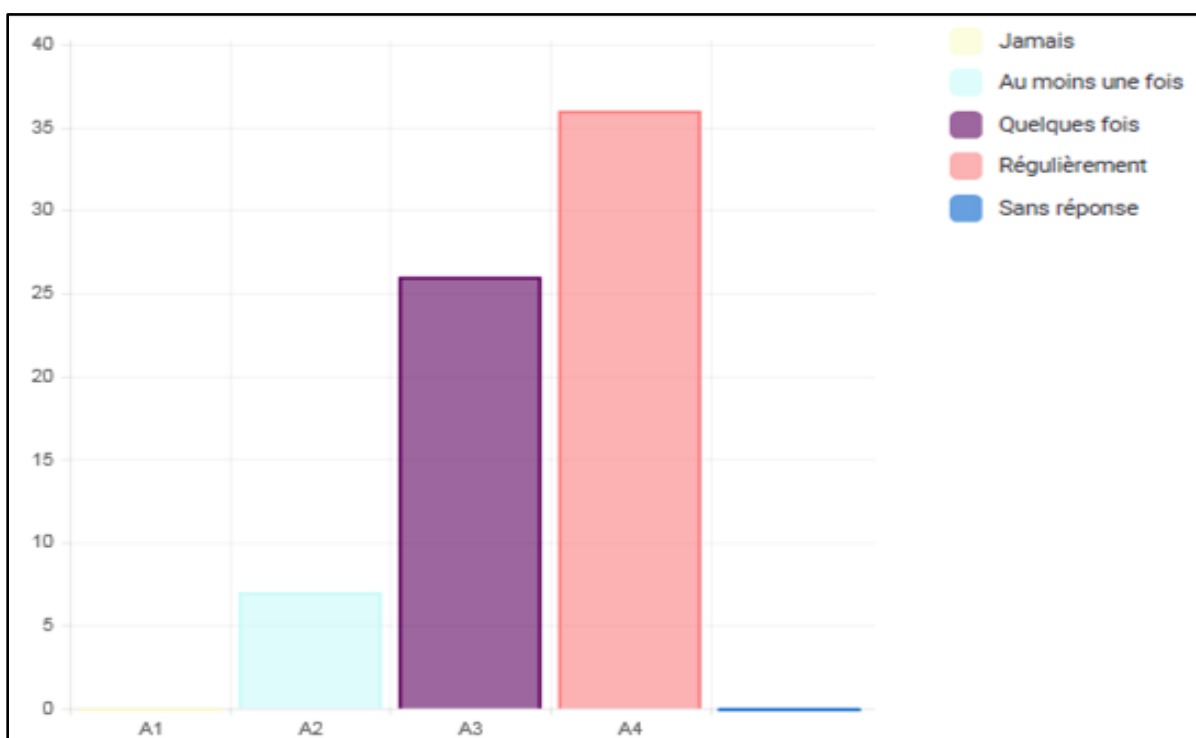


- Oui : 95,65%
- Non : 4,35%

Un nombre significatif d'utilisateur reviendront au laboratoire d'innovation, principalement pour :

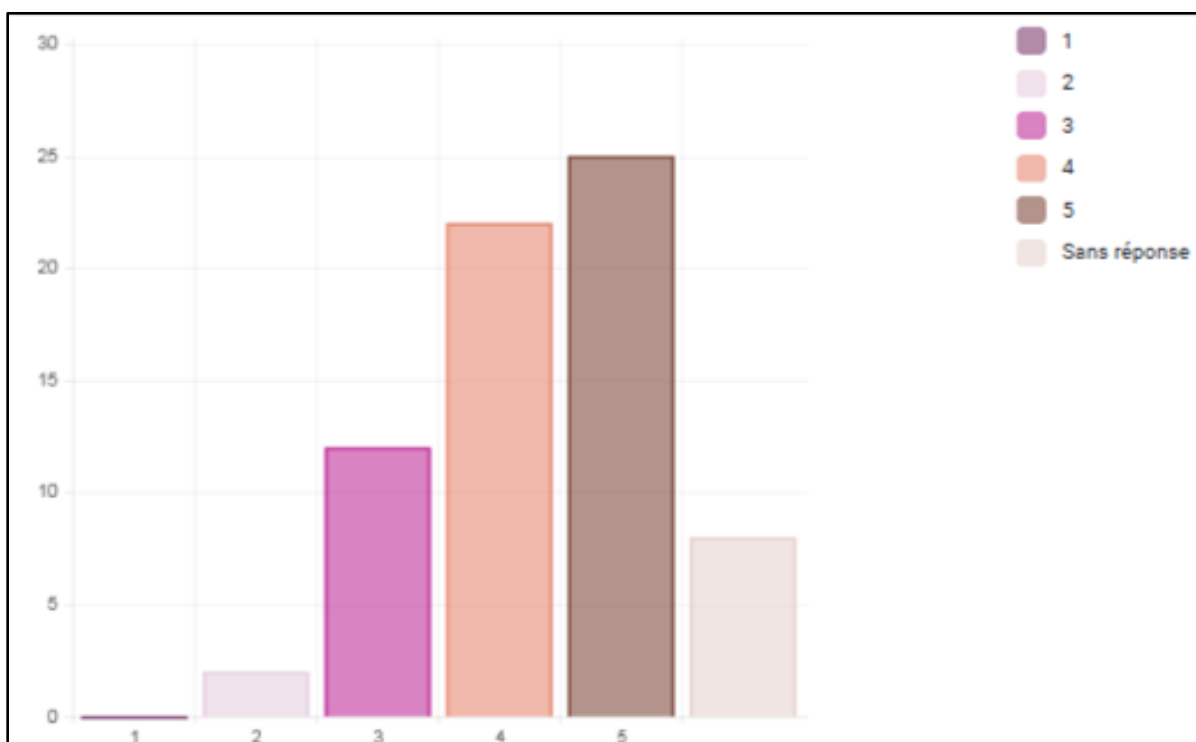
- Participer à nouveau à un atelier (12)
- Poursuivre l'animation de projets déjà existants (9)
- Animer des ateliers et des formations (6)
- Monter de nouveaux projets (5)
- Poursuivre les réflexions et l'acquisition de nouvelles méthodes de travail (4)
- Participer à de nouvelles réunions (2)
- Présenter des retours d'expériences.
- Emprunter de la documentation.
- Développer une boîte à outils collaboratives pour les services de la Région.

## 6. Parlez-vous de votre expérience au Ti Lab à vos collègues ?



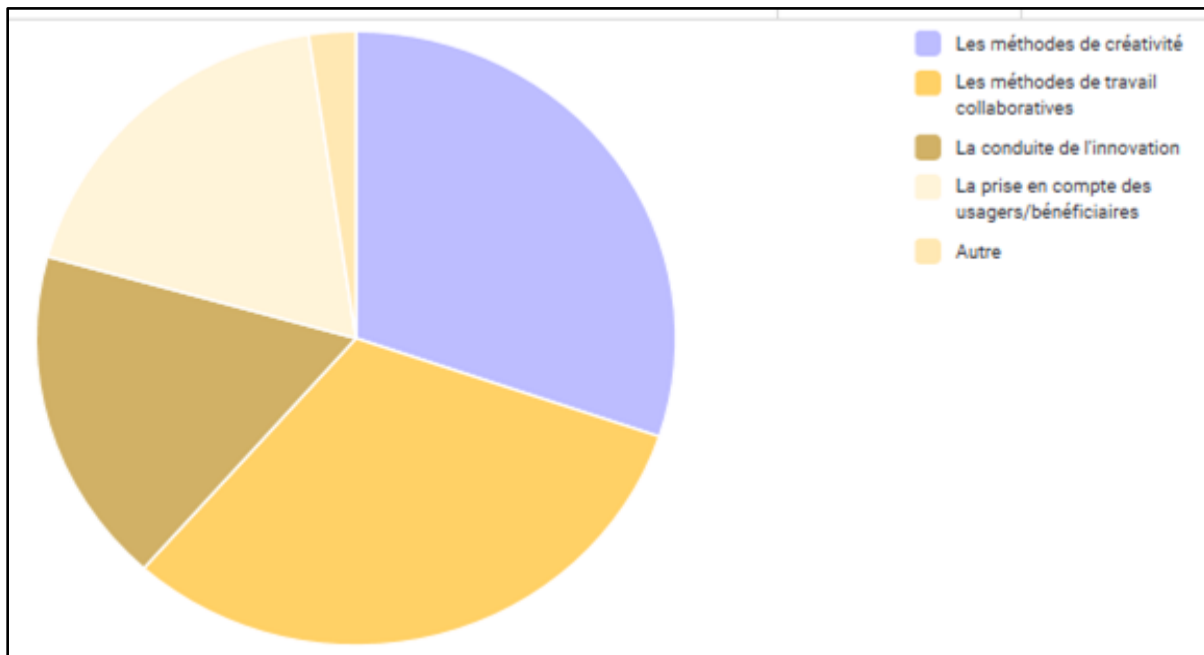
On observe ici qu'un véritable effet boule de neige dans la promotion du Ti Lab au sein des services. Cela est à relativiser au regard des 12 % ayant connu le Laboratoire via le bouche à oreille.

## 7. Quelle est la perception du Ti Lab par votre hiérarchie ?



## **IV. L'impact de Ti Lab**

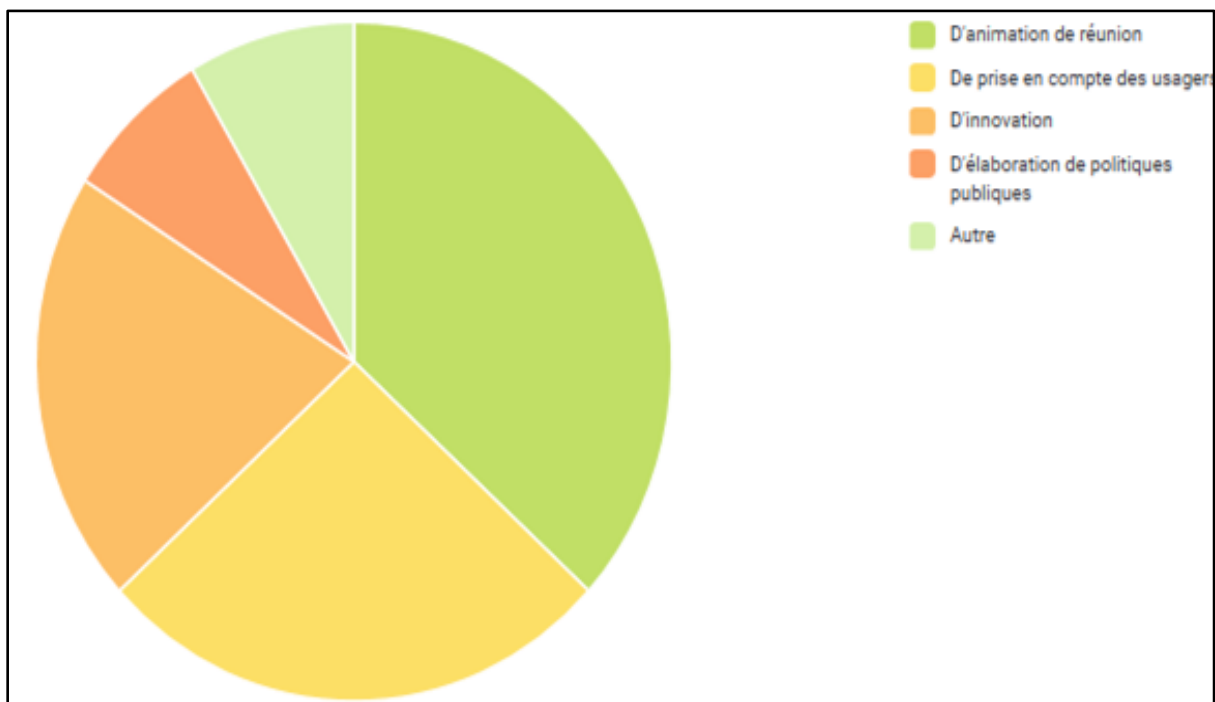
### **1. Votre passage au laboratoire vous a-t-il permis d'en apprendre plus sur :**



#### Autre :

- Sur la posture attendue lors d'une facilitation.
- Sur le management.

### **2. Depuis votre passage au laboratoire, avez-vous fait évoluer vos pratiques ?**



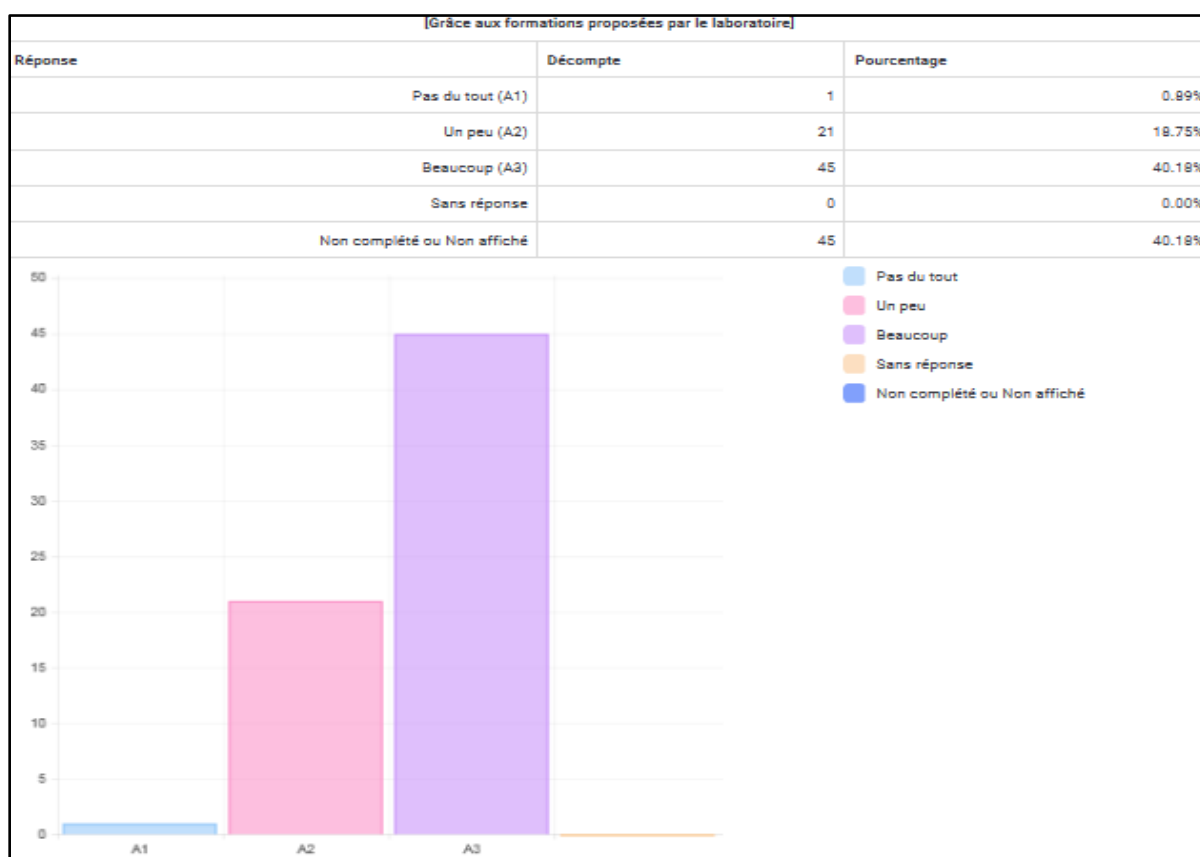
- D'animation de réunion : 59,09%
- De prise en compte des usagers : 42,42%
- D'innovation : 33,33%
- D'élaboration des politiques publiques : 12,12%
- Autre : 13,64%

### Témoignages :

Les principaux changements de pratiques s'effectuent au niveau de l'animation des réunions, à travers la reproduction de méthodes plus participatives avec des temps de participations, de co-construction, d'utilisation de facilitation graphique (mind map ...). Mais aussi dans l'utilisation d'outils innovants, plus collaboratifs, ou via l'inspiration de pratiques ayant déjà été mis en place dans d'autres services.

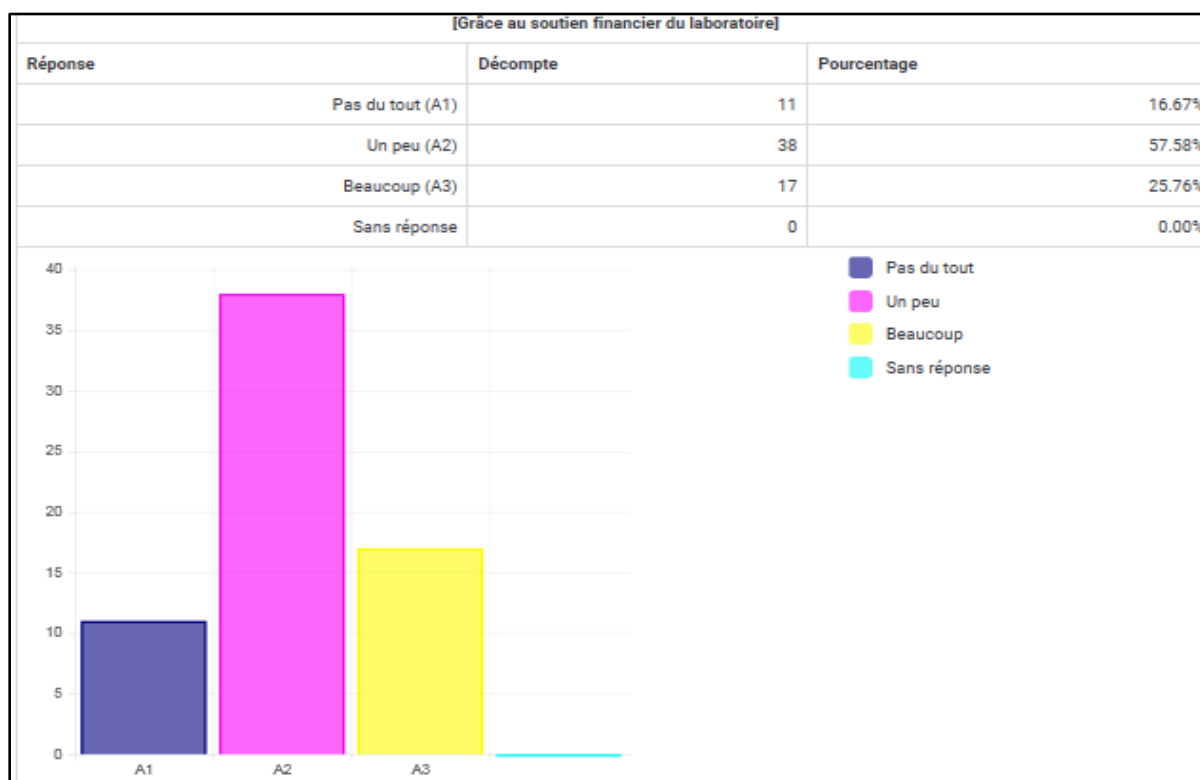
### 3. **Selon vous, comment le Ti Lab peut-il aider à la conduite de projets innovants ?**

#### a) Grâce aux formations proposées par le laboratoire

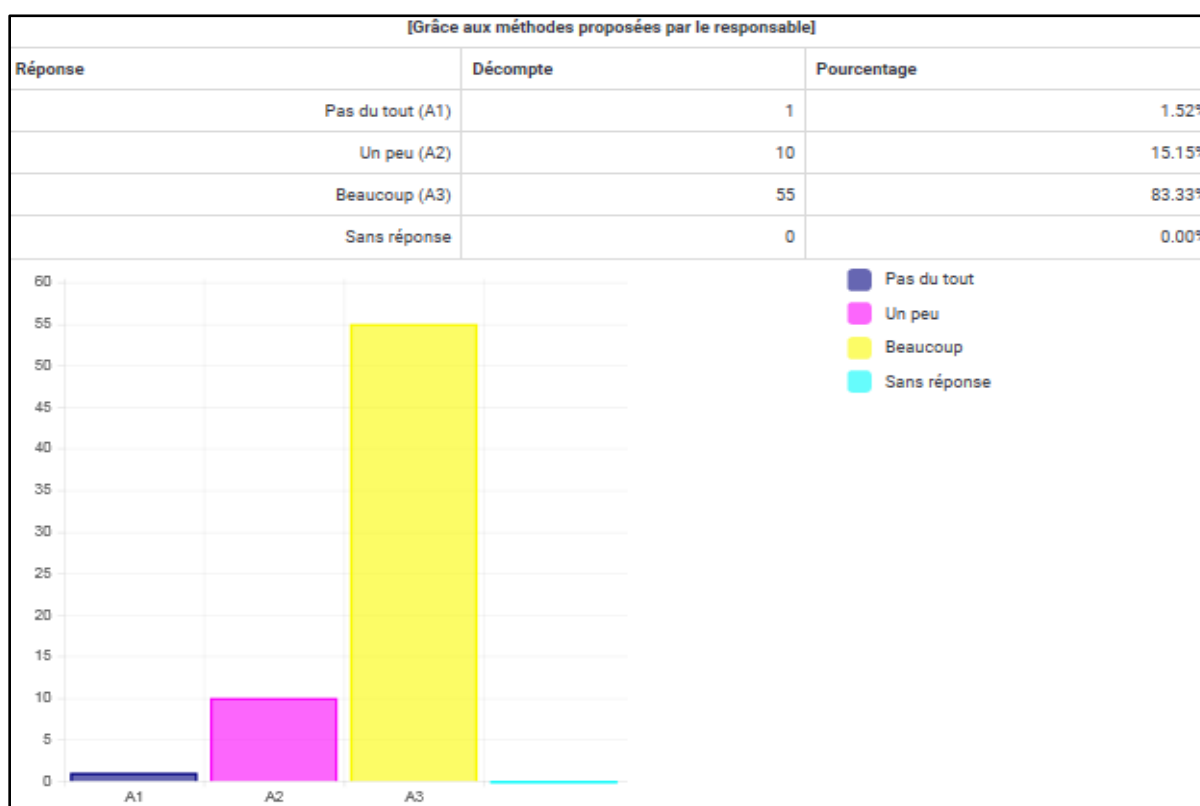




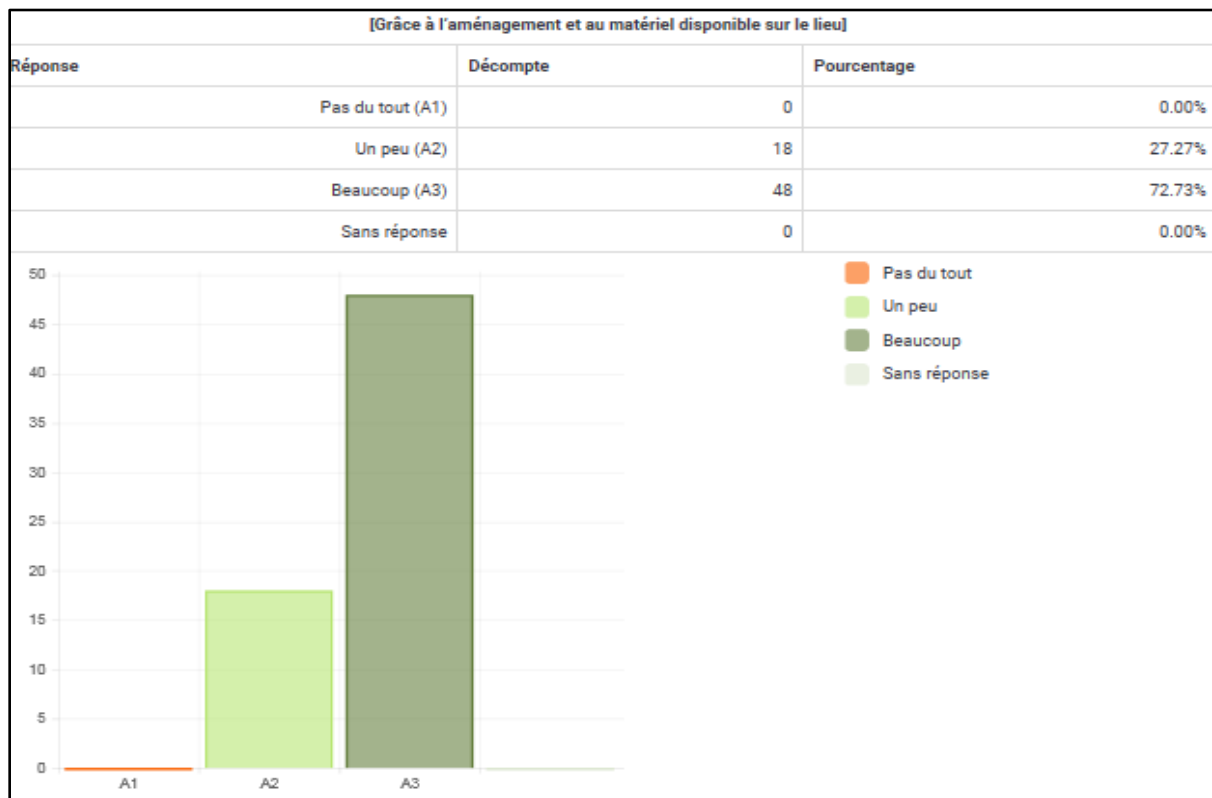
### b) Grâce au soutien financier du laboratoire



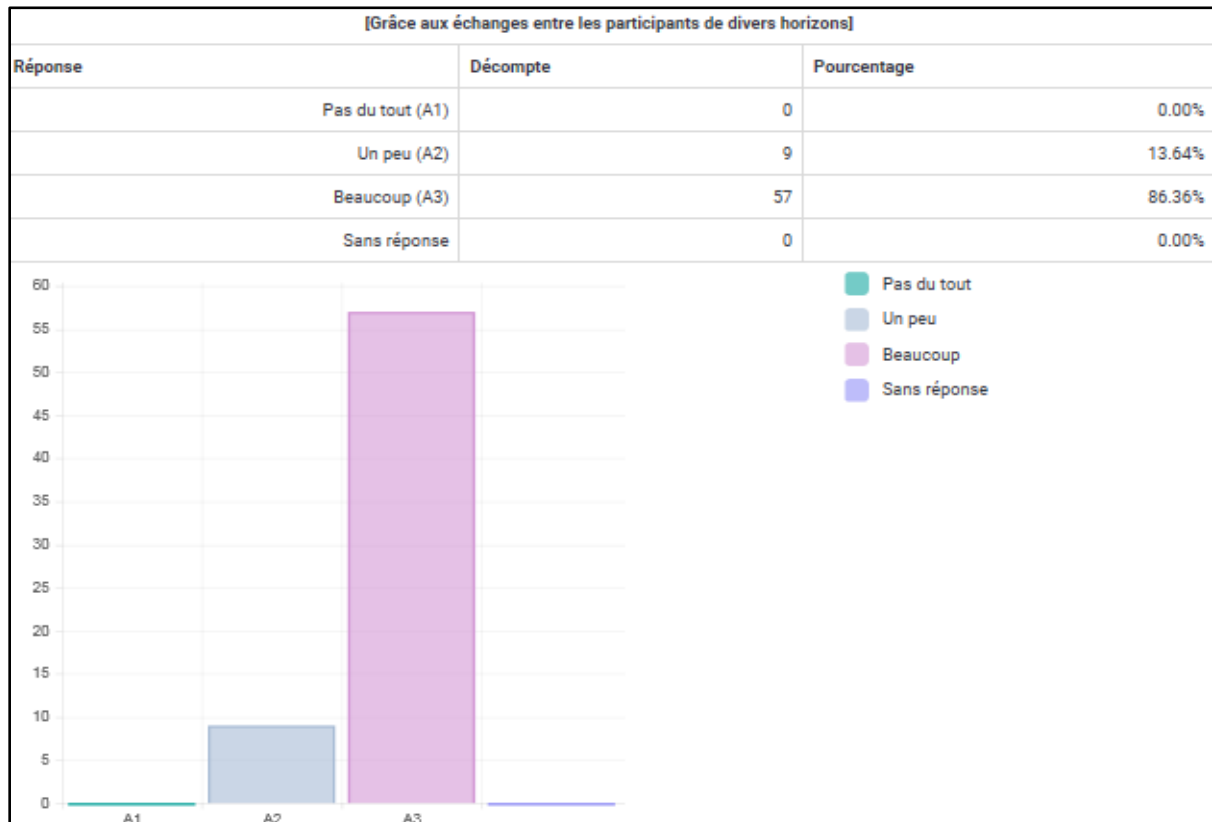
### c) Grâce aux méthodes proposées



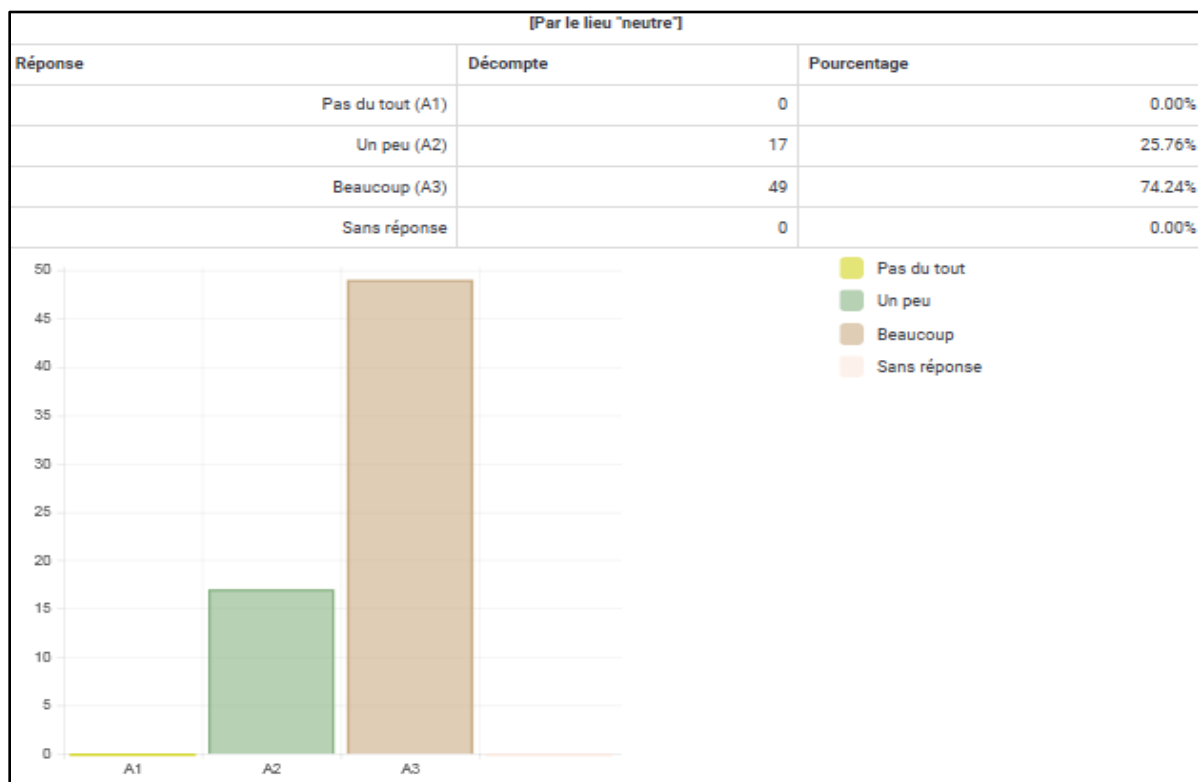
#### d) Grâce à l'aménagement et au matériel



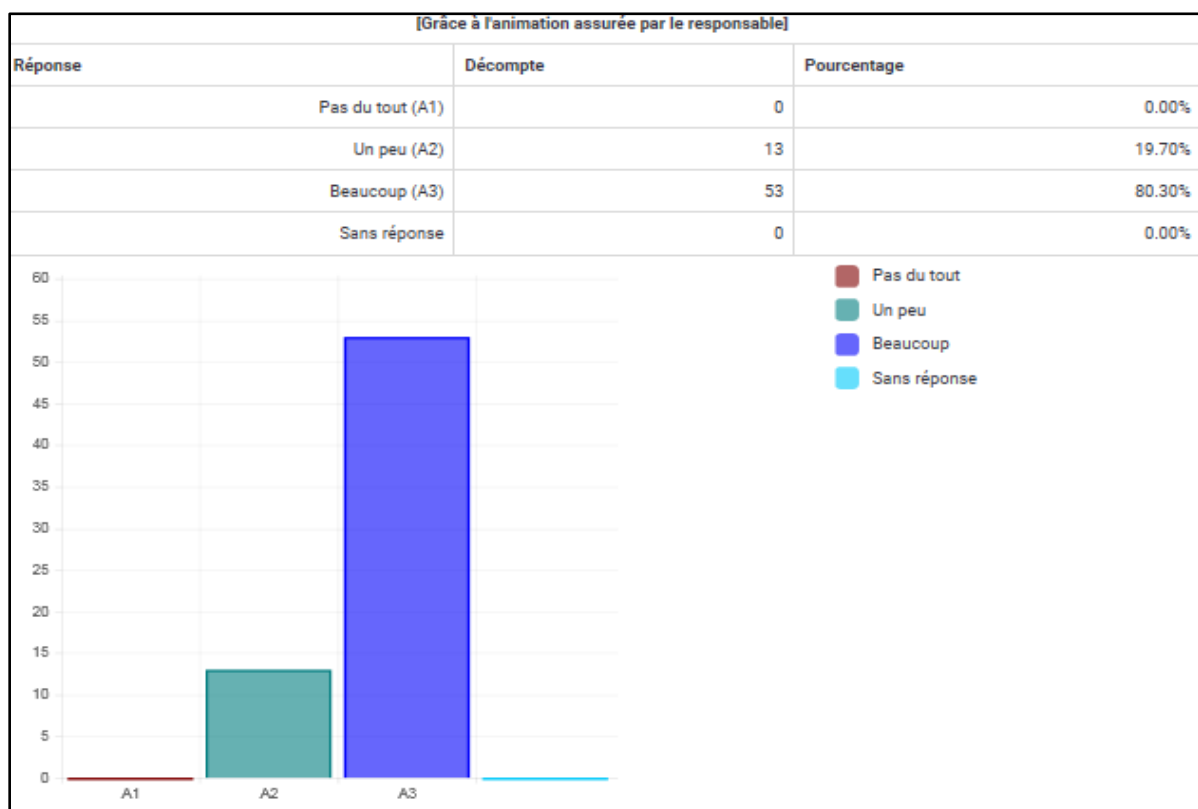
#### e) Grâce aux échanges entre les participants



### f) Grâce au lieu neutre



### g) Grâce à l'animation assurée par le responsable du laboratoire



#### **4. Avez-vous des idées pour développer une culture commune de l'innovation publique au sein des administrations ?**

Parmi les nombreuses idées évoquées, la plus fréquente a été l'internalisation au sein des différents services des méthodes innovantes promues par le Ti Lab via la création de « mini Ti Lab » dans les multiples sites de l'État et de la Région Bretagne. Ils doivent permettre une mise en pratique quotidienne. Un projet en ce sens est déjà en cours de réflexion sur le site de l'avenue du Général Patton appartenant à la Région Bretagne. Du côté de l'État, les initiatives ont déjà pris forme avec la mise en place d'un « nano-Lab » au sein de la DREAL qui commence à faire ses preuves. En complément, il est proposé de mettre en place au sein des différents services des référents « innovation » afin de créer un réseau pouvant être sollicité dans la direction et inter-directions pour appuyer des démarches d'innovation dans des projets.

Un autre moyen évoqué est de permettre le témoignage de ceux ayant déjà expérimenté le Ti Lab auprès des différentes administrations qui sont encore loin du concept afin de permettre leur acculturation à l'innovation ainsi que de présenter les différents projets innovants pour susciter l'intérêt.

##### Également évoqués :

- Formation à la confection de "serious game" sur des questions de politique publique.
- Accentuer le caractère « neutre » du Ti Lab et en faire un véritable lieu de rencontre entre les grandes administrations.
- Rendre les formations à l'innovation publique et au design de service obligatoires.
- Réfléchir à des angles d'approches communs permettant le croisement et une réflexion commune et une rencontre.
- Les projets de territoires durables sont des occasions à saisir pour développer cette culture.
- Prolonger les ateliers du Ti Lab par des déjeuners participatifs ouverts à tous.
- Conduire des réflexions communes à l'échelle locale sur des problématiques partagées.

#### **5. Avez-vous une, ou plusieurs suggestions pour améliorer le fonctionnement du Ti Lab ?**

- Augmenter le nombre de permanents au Ti Lab, ce qui semble essentiel tant la question de la disponibilité de M. Vallauri est revenue souvent lors des entretiens afin de permettre un suivi plus fin et plus personnalisé des actions. (5)
- Prévoir d'autres espaces sur d'autres sites pour limiter l'effet d'entre-soi (4)
- Augmenter la visibilité du Ti Lab côté État. (3)
- Transformer la cuisine en un espace convivial à part entière. (2)
- Partager des déroulés et des méthodologies d'animation.
- Partager les documents des formations.
- Déterminer un réseau des animateurs/facilitateurs.
- Pouvoir utiliser les lieux à des horaires atypiques.
- Délocaliser certaines rencontres pour permettre au plus grand nombre de comprendre la démarche.
- S'appuyer davantage sur les professionnels qui sont en contact au quotidien avec les publics, et permettre à ces professionnels de piloter des actions.
- Baisser le chauffage.
- Créer un service de réservation.

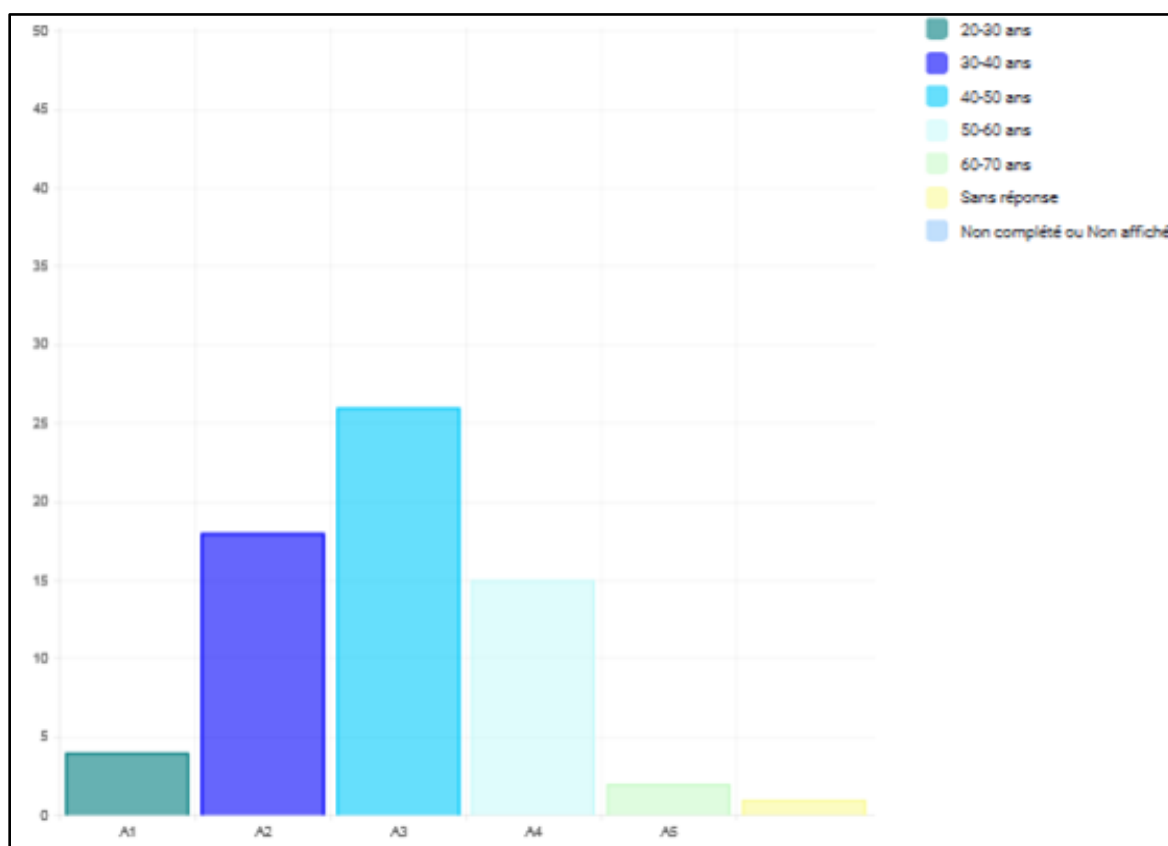
reconnues  
bénéficiaires  
pratiques  
associer  
acteurs  
regards  
politique  
être  
besoin  
sortir  
efficace  
utile  
quotas  
figure  
agent  
usager  
améliorer  
sens  
usages  
disposer  
évolutions  
savoir  
attentes  
humaine  
compte  
réellement  
accès  
travail  
final  
meilleure  
cap  
besoins  
usagers  
vers  
niveau  
réel  
intégr  
offre  
stable  
centrer  
tester  
bien  
service  
pilote  
évaluation  
passer  
près  
mutile  
transition  
comme  
dessus  
réponse  
ajuster  
solution  
société  
renforcer  
croiser  
amont  
agent  
utilité  
survie  
expérimenter  
suivre  
références  
essence  
adresse  
assurer  
demandeur  
dépense  
agents  
contribue

## **V. Données descriptives de l'échantillon**

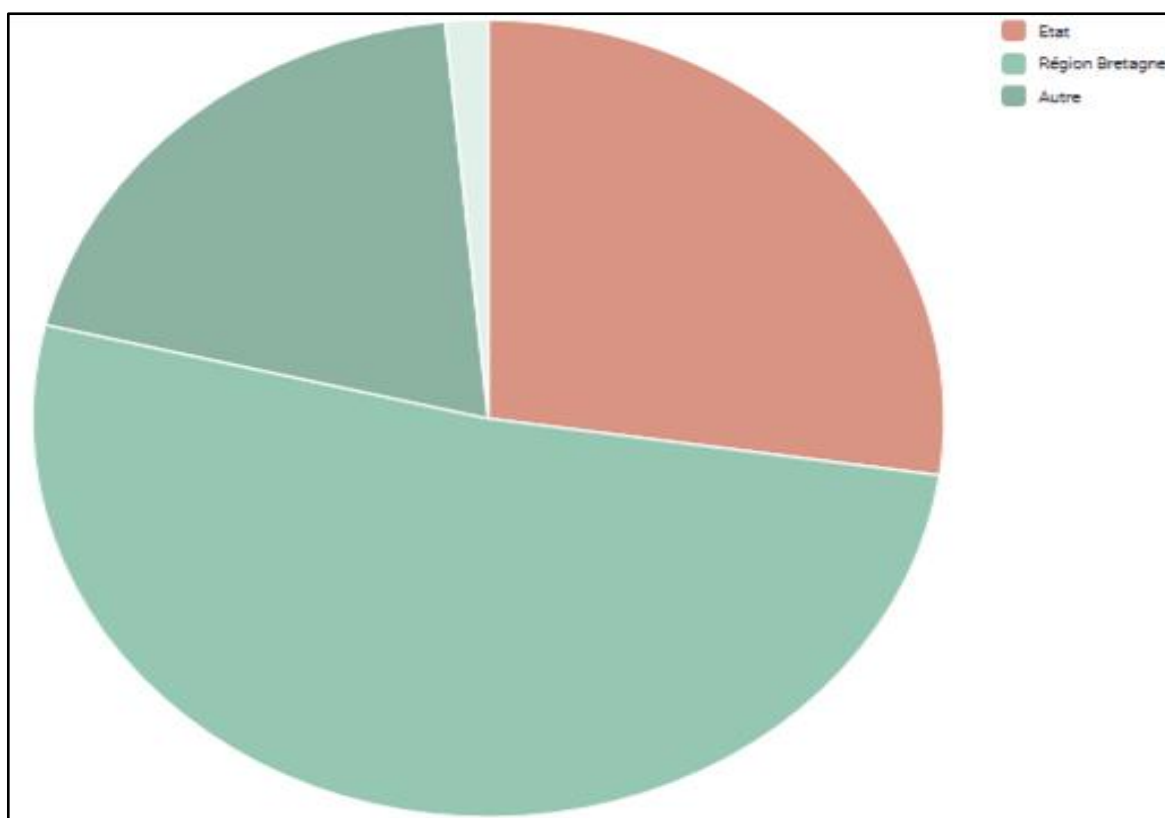
Graphique circulaire illustrant la répartition du genre des personnes ayant subi une agression sexuelle :

- Femme (vert) : Majorité (environ 75%)
- Homme (orange) : Environ 23%
- Non spécifié (jaune pâle) : Très petite part (environ 2%)

## 2. Quelle est votre classe d'âge ?

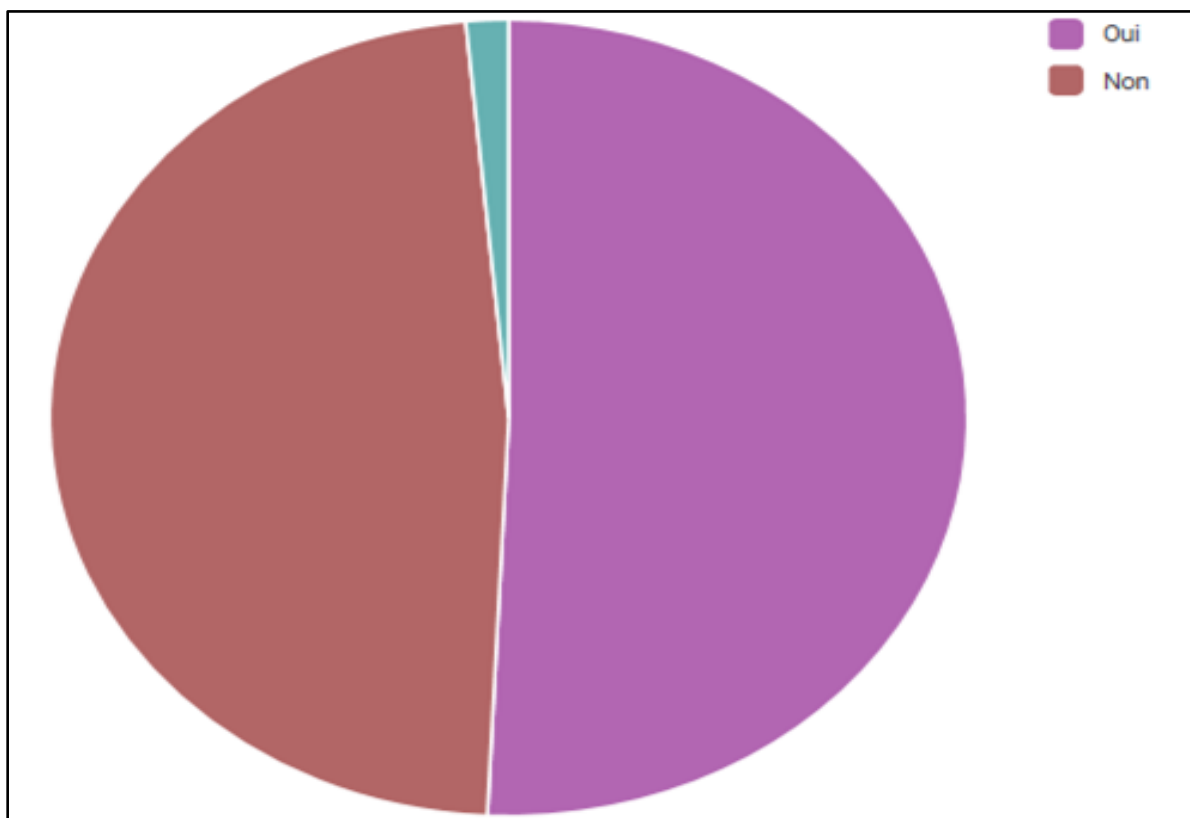


## 3. A quelle organisation appartenez-vous ?





#### 4. Votre fonction mène-t-elle à l'élaboration de politiques publiques ?



## **Synthèse globale du questionnaire et des entretiens**

Dans cette partie, nous allons regrouper les informations recueillies par l'intermédiaire des différents entretiens couplés à celle du questionnaire afin d'en faire une synthèse des points forts et des points faibles du Ti Lab tout en les hiérarchisant, afin de prioriser les actions à mener au sein du laboratoire d'innovation.

- **Les points positifs**

- ✓ Le lieu « neutre » Ti Lab
- ✓ La coopération État/Région permettant à la fois le brassage des administrations et de légitimer la démarche vis-à-vis des usagers.
- ✓ L'ouverture d'esprit au sein du Ti Lab
- ✓ L'ambiance générale du Ti Lab (chaleureuse, conviviale)
- ✓ La présence et l'animation du représentant du Ti Lab, Benoît Vallauri
- ✓ L'aspect design de services
- ✓ Le travail collaboratif, de co-construction
- ✓ L'aspect horizontal qui permet la libération de la parole
- ✓ Les formations et les ateliers promus par le Ti Lab
- ✓ Un lieu extérieur du bureau traditionnel

- **Les points négatifs**

- ✗ Le manque disponibilité du représentant du Ti Lab.
- ✗ Le manque de structuration des projets
- ✗ La difficulté d'assurer une prise de relais lors de l'absence d'un des porteurs de projet
- ✗ L'échange entre membres de la communauté
- ✗ L'autonomie du Ti Lab
- ✗ L'absence ou le non-respect du temps alloué spécifiquement au Ti Lab
- ✗ Le manque de visibilité des actions du Ti Lab

- **Les actions à mener :**

- Augmenter les ressources humaines au sein du laboratoire d'innovation
- Augmenter le nombre de réunion entre les membres de la communauté
- Permettre au laboratoire de se libérer des règles administratives classiques