



GUIDE PRATIQUE À L'ATTENTION DES MAIRES DE L'AIMF

REFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES ACTEURS DE L'INNOVATION

AVANT PROPOS

04

PREMIÈRE PARTIE : L'innovation au service de la ville et la ville au service de l'innovation

09

I. Notre approche

10

1. Notre vision de l'innovation : une innovation sociale et à impact
2. Modèle de la Quadruple hélice
3. "Mission-Oriented Innovation Policy"
4. "Impact-oriented Approach"
5. Schéma des relations entre les acteurs de l'innovation de la ville
6. Mots-clés

10

12

13

14

15

17

19

II. Etudes de cas

1. ABIDJAN, COTE D'IVOIRE : l'innovation numérique et sociale au service de l'insertion des jeunes
2. LYON, FRANCE : Coordination locale pour l'innovation sociale, écologique et économique
3. LAUSANNE, SUISSE :Innover pour la santé et l'environnement dans une ville de taille moyenne
4. PHNOM PENH, CAMBODGE : Entre innovation sociale et développement numérique
5. Conclusion des études de cas : défis et opportunités identifiées

20

25

29

35

40

DEUXIÈME PARTIE : Renforcer les dynamiques d'innovation sur le territoire

45

I. Actions internes

46

1. Cartographie des acteurs

46

2. Renforcer les compétences en interne

55

- Former les équipes de la mairie

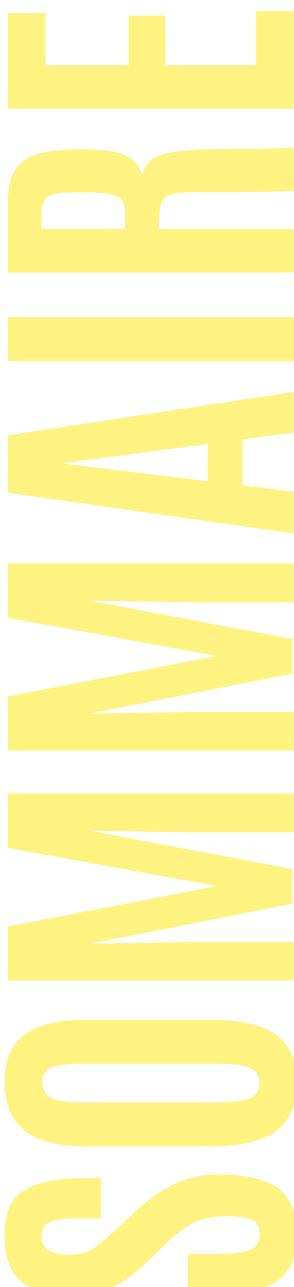
- Renforcer la transversalité entre les services

3. Créer un département spécialisé

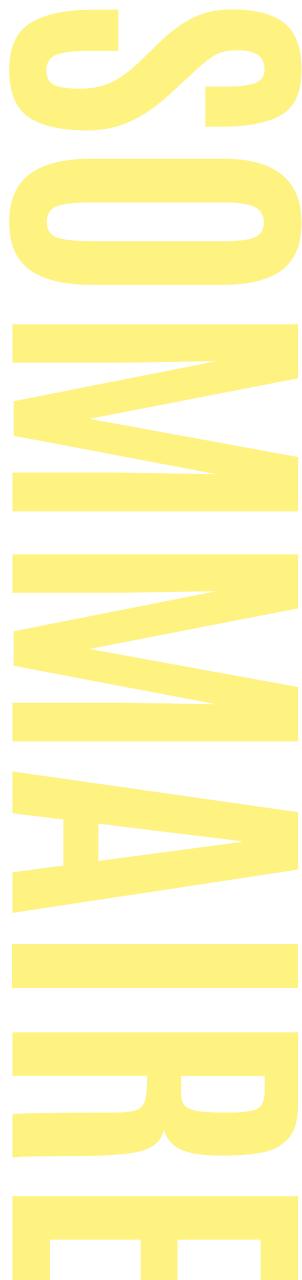
57

4. Renforcer les liens avec les administrations des autres villes

60



II. Actions externes	62
1. Stimuler l'intérêt pour l'innovation	62
◦ Création d'événements centrés sur l'innovation	
◦ Sensibiliser (dans les écoles, universités etc)	
◦ Inclusion des femmes, handicapés et personnes	
âgées	
2. Générer des opportunités pour les acteurs de	65
l'innovation	
◦ La création d'incubateurs publics	
◦ Le soutien aux initiatives privés et aux tiers-lieux	
◦ Initier/soutenir des chartes/labels de l'innovation	
3. Mettre les acteurs de l'innovation/l'innovation au	67
service des citoyens	
◦ Promouvoir la formation d'alliances formelles entre	
les acteurs, i.e. des universités avec des entreprises.	
◦ Promouvoir la formation de réseaux informels entre	
les acteurs.	
◦ Faciliter le développement d'initiatives locales	
4. Améliorer la communication entre les acteurs	70
◦ Avec les acteurs de l'innovation	
◦ Entre les acteurs de l'innovation	
◦ Avec les citoyens	
III. Définition d'une stratégie locale d'innovation	75
TROISIÈME PARTIE : Mode projet : méthodologie	79
pour mettre en place l'innovation	
I. Définir un thème ou un enjeu prioritaire	80

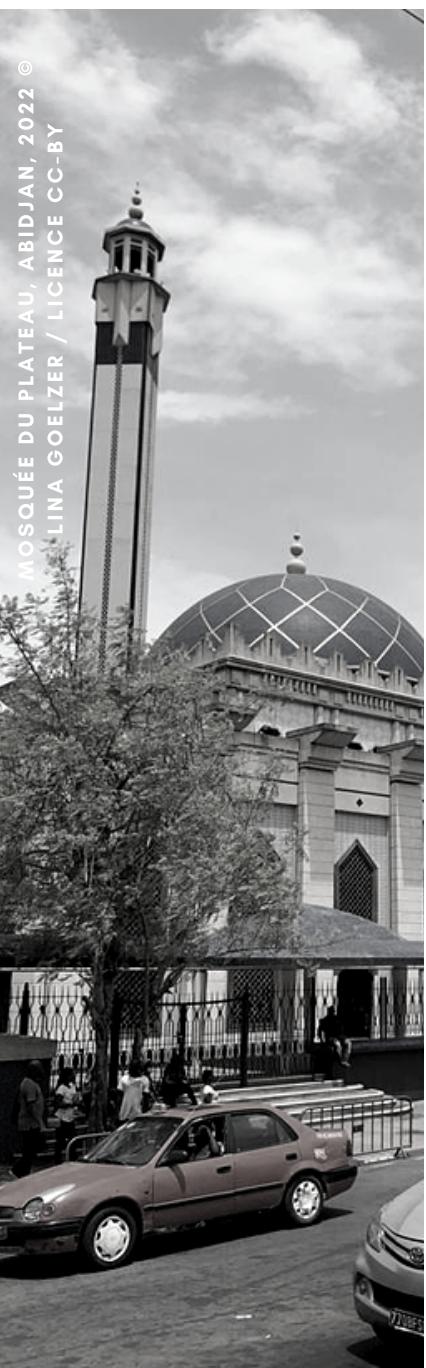
II. Diagnostic préalable	81	
1. Identification des besoins	82	
◦ Traiter les données existantes ou réaliser des études pour trouver de la donnée		
◦ Habiliter la participation publique directe ou à travers la technologie		
2. Identification des acteurs	83	
◦ En interne		
◦ En externe		
III. Discussions : réunir les acteurs pertinents	87	
◦ En interne		
◦ En externe		
IV. Réflexion / diagnostic de l'écosystème	89	
V. Réponses / solutions	90	
1. Objectif général		
2. Objectifs spécifiques		
3. Moyens mobilisés		
VI. Implémentation	92	
VII. Évaluation	93	
QUATRIÈME PARTIE : Un horizon de politique publique à partir de l'approche de Mission-Oriented Innovation Policy	95	
GLOSSAIRE ET LIENS UTILES	100	
AUTEURS ET REMERCIEMENTS	103	

AVANT-PROPOS

Cette rapport s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre le master Governing the Large Metropolis (Gouverner les Grandes Métropoles) de Sciences Po Paris et l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF). Elle vise à mettre en lumière les bonnes pratiques permettant de renforcer les liens entre les acteurs de l'innovation dans les villes. Sa vocation est d'inspirer les maires membres du réseau de l'AIMF, et les autres parties pertinentes, dans la création et le renforcement des liens de travail entre les gouvernements locaux et les acteurs du secteur de l'innovation pour stimuler l'intelligence collective et pour l'amélioration des dynamiques sociales, économiques, environnementales et de gouvernance.

Pour la mise en œuvre de cette proposition, nous partons de la conception de la ville comme une usine d'idées et un laboratoire d'expériences, dans lesquels différents acteurs convergent dans le développement de biens et de services qui génèrent un impact positif au niveau économique, sociale et environnemental à l'échelle locale et régionale. Nous soulignons le rôle central des gouvernements locaux dans la promotion des initiatives et des politiques publiques qui contribuent à la promotion de l'esprit d'entreprise, le développement d'outils innovants et numériques, l'investissement dans les activités de R&D et innovation, l'articulation et la coordination des acteurs impliqués dans le secteur de l'innovation, ou encore la résolution de problèmes basés sur l'utilisation des connaissances générées dans les écosystèmes d'innovation.

L'innovation est par essence transversale, elle nécessite une coopération entre différents acteurs. Même lorsqu'elle n'est pas soutenue, l'innovation émane d'elle-même. Cependant, il s'agit d'optimiser les dynamiques qui génèrent sa création, notamment en renforçant les liens entre les acteurs qui entrent dans le processus de sa création.



La mairie est l'acteur au cœur du territoire, elle est l'intersection entre tous les acteurs locaux. Elle est en contact avec la société civile, le monde de la recherche, les entreprises, les autres collectivités, les différents niveaux du gouvernement, etc. C'est pourquoi elle doit être facilitatrice des interactions entre les différents acteurs et secteurs. Sa hauteur de vue lui permet de créer une mise en relation efficace et efficiente : générer les bonnes connexions avec les bons acteurs afin de créer un écosystème optimal pour la création et le renforcement de l'innovation, en stimulant l'intelligence collective.

La collectivité locale a notamment un rôle pour fixer les sujets clés du territoire (désenclavement, inclusion sociale, développement durable, etc.) et pour mettre en place des stratégies innovantes afin de répondre aux besoins de ses citoyens. Il est de sa responsabilité de déterminer aussi bien en interne qu'en externe quels sont les acteurs adéquats et compétents afin de répondre de façon ingénieuse et audacieuse aux défis de demain.

Nous traiterons principalement deux hypothèses dans ce guide. La première est que la mairie doit renforcer l'écosystème d'innovation de son territoire notamment en soutenant les acteurs locaux et en les mettant en relation ensemble, afin de rendre son territoire viable, agréable et attractif. La seconde est que l'innovation peut être utilisée par la mairie afin de répondre à des enjeux ciblés (gestion des déchets, gestion du trafic, etc.) et afin d'améliorer la gouvernance.

Ce guide méthodologique s'appuie principalement (mais non exclusivement) sur les études de cas que nous avons réalisées à Abidjan (Côte d'Ivoire), Lausanne (Suisse), Lyon (France) et Phnom Penh (Cambodge), en raison des spécificités et des différences de leurs écosystèmes d'innovation locaux.



AVANT-PROPOS

C'est au fil des rencontres et discussions avec des acteurs de premier plan de l'innovation de ces villes, et autres, que nous avons pu identifier des obstacles, des opportunités et des leviers permettant une meilleure coordination et coopération entre les acteurs de l'innovation locale.

Nous tenons à souligner que les études présentées dans ce rapport ne sauraient être exhaustives, mais sont illustratrices des conditions rencontrées sur le terrain et dans le dialogue avec les acteurs. Le format de ce rapport ne permet pas de rendre compte des expériences, des opportunités et des défis des villes membres du réseau dans toute leur complexité et leur diversité.





Guide pratique à l'attention des maires de l'AIMF

RENFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES ACTEURS DE L'INNOVATION



PREMIÈRE PARTIE

L'INNOVATION AU SERVICE DE LA VILLE ET LA VILLE AU SERVICE DE L'INNOVATION

Guide pratique à l'attention des maires de l'AIMF

RENFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES
ACTEURS DE L'INNOVATION

1. NOTRE VISION DE L'INNOVATION : UNE INNOVATION SOCIALE ET À IMPACT

Des inspirations...

"L'innovation peut aider à adresser des challenges sociaux et mondiaux urgents."

"La liste des politiques pour l'innovation est longue et va au-delà des politiques de recherche et développement et de technologie".

"L'impact de bonnes stratégies d'innovation dépend de leur gouvernance et de leur mise en place."

OCDE

"L'innovation fait référence au développement de concepts, de produits et de processus qui sont soit nouveaux dans l'absolu, soit une nouveauté dans leur application et leur adaptation à un contexte différent.

L'innovation n'est pas une fin en soi, mais fait partie d'un changement à plus long terme. En d'autres termes, l'innovation doit être capable de créer une valeur sociétale et doit déclencher des impacts à plus long terme afin de générer un effet catalyseur. L'objectif ultime est qu'une innovation soit institutionnalisée, mise à l'échelle et reproduite."

Cities Alliance

"L'innovation n'est pas neutre: elle a à la fois un rythme et, surtout, une direction. Le type d'innovation souvent présenté comme la réponse n'est souvent pas inclusif du tout – cela peut exacerber les inégalités sociales et économiques et avoir des conséquences environnementales imprévues."

Nations Unies

Pour l'Union Européenne, l'innovation doit contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs, parmi ceux-ci :

- protéger l'environnement et le climat ;
- développer un futur digital ;
- et créer de l'emploi.

Union Européenne



Notre approche...

Nous avons choisi de ne pas nous focaliser sur une approche technocentrée de l'innovation. En effet, ce qui nous intéresse n'est pas la recherche de plus d'innovation en tant que telle, mais bien la volonté d'avoir un impact social et environnemental positif. Ainsi, l'innovation n'est pas envisagée ici comme une fin en soi, mais comme un moyen afin de tendre vers plus de justice sociale et climatique.

Les innovations technologiques apparaissent donc comme un moyen pour atteindre ces buts. Nous pouvons citer parmi celles-ci l'utilisation de nouveaux matériaux ou le développement de logiciels pour la production, la commercialisation et la prestation de biens et de services, ainsi que le développement de nouveaux processus et de nouvelles pratiques et méthodes, reliant les acteurs gouvernementaux, universitaires, productifs et sociaux. Les innovations technologiques centrées sur le développement du partage de la connaissance nous semblent particulièrement intéressantes. On peut penser par exemple à l'open data ou à l'open source.

Notre objectif ici n'est pas d'essayer de chercher des innovations et de les calquer à toutes les villes, mais bien de trouver des méthodes pour contribuer à la génération de l'innovation à partir des connaissances spécifiques à chaque ville. C'est pour cette raison que nous nous concentrerons principalement sur les méthodes qui permettent de générer de l'innovation plutôt que sur des innovations en tant que telles.

Nous pensons que les processus d'innovation peuvent être un moyen pour les villes membres de l'AIMF de capitaliser sur leurs connaissances ancestrales, leurs cultures et leurs spécificités.



2. MODÈLE DE LA QUADRUPLE HÉLICE

À l'échelle régionale et locale, les systèmes d'innovation ont été caractérisés par la participation active des gouvernements (dans la génération de politiques publiques et la mise à disposition de ressources institutionnelles, techniques et financières), des universités (dans la génération de connaissances) et du secteur privé (à la fois dans la génération de connaissances et dans la mise sur le marché de biens et de services).

Cependant, cette interaction n'a pas eu les effets escomptés en termes de niveaux d'innovation, de croissance du PIB et d'emploi, car le rôle actif de la société, à la fois en tant que générateurs d'innovation et en tant qu'utilisateurs de biens et de services, a été omis, ainsi que la nécessité de l'impliquer dans le développement des processus de co-création en apportant ses connaissances et ses expériences (McAdam et Debackere, 2017).

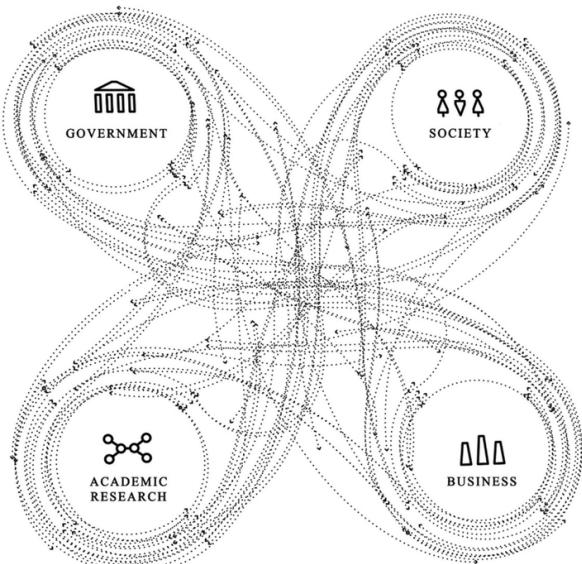


Figure 1. Modèle de quadruple hélice adapté par Franhoufer (Schütz, Heidingsfelder et Schraudner, 2019, p.2).

Le modèle de la quadruple hélice envisage l'interaction entre ces quatre types d'acteurs et les questions clés d'aujourd'hui telles que le développement durable, l'économie de la connaissance et la démocratie de la connaissance, soutenant le progrès dans la production de la connaissance et son application (Carayannis et Campbell, 2017, p. 11). Il convient de mentionner que dans ce modèle, la dynamique et les interactions sont multidirectionnelles entre les 4 catégories d'acteurs (comme

le montre le schéma ci-dessus), ce qui entraîne une plus grande complexité et la nécessité d'une plus forte coordination de la part des gouvernements locaux, compte tenu de défis majeurs tels que la lutte contre la pauvreté, l'adaptation au changement climatique, la santé publique et le développement durable.



Il est crucial que les citoyens restent au centre de n'importe quel modèle d'innovation urbaine car le but est avant tout d'améliorer leur bien-être économique et social. Les villes doivent faire preuve d'innovation et d'adaptation face aux exigences citoyennes et aux grands enjeux sociaux comme l'urgence climatique.

Ce modèle nous inspire en reconnaissant la valeur de ces quatre acteurs au sein des écosystèmes locaux d'innovation, leurs rôles à la fois dans la production et la mise en œuvre de l'innovation et de la connaissance, et l'importance de la co-création de biens, de services et de solutions pour le bien-être collectif.

2. "MISSION-ORIENTED INNOVATION POLICY"

Selon le Comité de la Politique Scientifique et Technologique – CSTP de l'OCDE, la notion de MOIP est définie ainsi :

"A mission-oriented innovation policy is a co-ordinated package of policy and regulatory measures tailored specifically to mobilize science, technology and innovation in order to address well-defined objectives related to a societal challenge, in a defined timeframe. These measures possibly span different stages of the innovation cycle from research to demonstration and market deployment, mix supply-push and demand-pull instruments, and cut across various policy fields, sectors and disciplines."

Pour l'OCDE, le MOIP comprend toute solution technologique, sociale et organisationnelle nouvelle ou améliorée (produit, processus ou service) qui vise à répondre à un ou plusieurs des grands défis sociaux (missions) et à créer une valeur publique pour la société.

Parmi ses principaux éléments on retrouve :

- Ensemble coordonné de mesures réglementaires et de politique spécialement conçues pour mobiliser la science, la technologie et l'innovation.



- Répondre à des objectifs bien définis liés à un défi sociétal, dans une période de temps définie.
- Ces mesures peuvent couvrir différentes étapes du cycle de l'innovation, de la recherche à la démonstration et au déploiement sur le marché, combiner des instruments d'incitation à l'offre et à la demande, et couvrir différents domaines de la politique publique, secteurs et disciplines.

De plus, l'approche MOIP comporte les trois facteurs suivants :

- Elle donne une orientation technologique et sectorielle spécifique qui lui permet d'atteindre les objectifs de la mission ;
- Elle permet une expérimentation et un apprentissage "bottom-up" ;
- Enfin, elle permet de prendre des décisions intelligentes en choisissant les orientations appropriées.

Pour l'élaboration de ce guide méthodologique, nous considérons que l'approche est très pertinente, principalement en raison de son intérêt pour la définition d'une orientation stratégique permettant à divers acteurs de dialoguer et de travailler autour d'un problème, sur la base de leurs différentes expertises et capacités. De cette manière, la construction des solutions est réalisée conjointement, ce qui confère une plus grande légitimité, directionnalité, leadership, intentionnalité et flexibilité aux efforts.

3. "IMPACT-ORIENTED APPROACH"

L'objectif est de concevoir une innovation qui aura un impact sur le long terme, loin de se focaliser sur un "storytelling" ou de l'innovation per se. Il convient de développer des processus de création qui génèrent un résultat viable et mesurable, afin de pouvoir analyser leur impact réel. Il s'agit de créer un cadre sain et efficace pour générer de l'innovation sur le territoire, et créer des projets innovants à l'initiative de la métropole adaptés aux spécificités locales.

Les clés sont la consistance du programme, un système d'information et de management approprié, l'expérimentation, et la



différenciation stratégique (c'est-à-dire mettre en avant les atouts du territoire).

La collectivité locale, tout comme une entreprise, doit s'assurer la réussite des projets qu'elle entretient et mettre en avant l'impact de ceux-ci. Elle doit capitaliser sur l'impact social et environnemental des solutions appropriées et adaptées à leur contexte, en poursuivant le bien-être général et en atteignant les objectifs des agendas locaux, nationaux et internationaux.

4. SCHÉMA DES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS DE L'INNOVATION DE LA VILLE

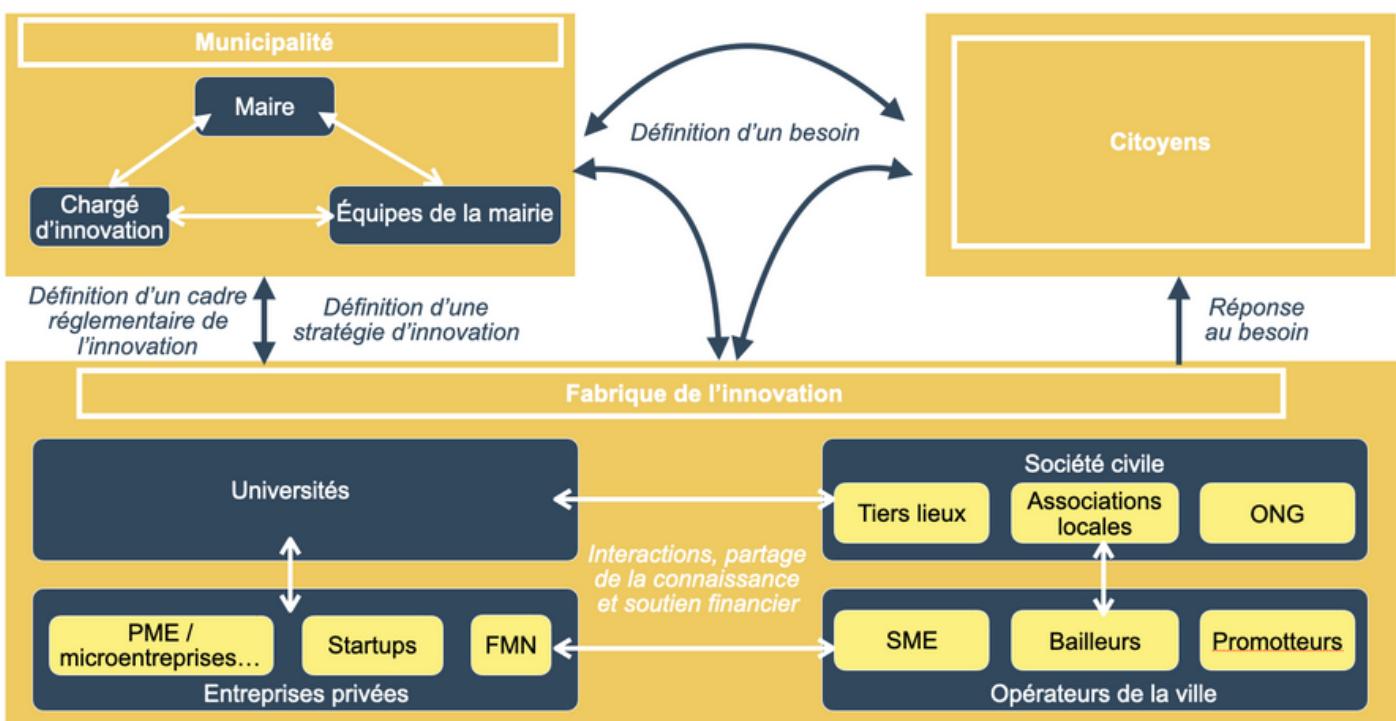


Figure 2 : schéma des relations entre les acteurs de l'innovation de la ville



À travers ce schéma, nous avons voulu mettre en avant la circularité des relations entre les acteurs au sein des écosystèmes locaux d'innovation. Nous souhaitons montrer que l'innovation résulte de la définition d'un besoin entre les différents acteurs. Il existe une forte synergie de partage au sein de la fabrique à laquelle la municipalité contribue par la mise en place d'une stratégie d'innovation. Notre schéma souligne l'importance d'un lien direct entre les acteurs de l'innovation et la municipalité à travers le rôle du chargé d'innovation qui est celui qui fait le dialogue entre les deux pôles et permet au maire et à son équipe de prendre les meilleures décisions. Nous souhaitons mettre l'emphase sur le développement de l'intelligence collective au travers des interactions et du partage de connaissances entre les différents acteurs de l'écosystème.

Limite de l'analyse : les nouvelles technologies ont de plus en plus tendance à créer de nouveaux besoins chez les citoyens : l'innovation précède l'usage. Dans ce cas, la municipalité a pour rôle de réguler l'innovation afin qu'elle n'entre pas en opposition avec les besoins actuels de la population et devienne une nuisance pour celle-ci.



5. MOTS-CLÉS

L'INNOVATION SOCIALE

L'innovation sociale consiste en l'élaboration de solutions nouvelles à des enjeux sociaux mal ou peu satisfaits.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective est la capacité d'une organisation ou d'une communauté d'individus à réaliser des tâches complexes grâce aux interactions nouées entre ses membres et aux synergies réalisées qui en découlent. Elle repose sur la capacité à faire travailler ensemble des acteurs aux profils divers et variés (venant de différents secteurs notamment) contribuant à un même projet.

LA RÉSILIENCE

La résilience urbaine est considérée par les gouvernements locaux comme une approche positive et flexible pour gérer des défis complexes, interconnectés, et imprévisibles tels que le changement climatique, la dégradation infrastructurelle, l'instabilité économique, et la fracture sociale.



LA COLLABORATION

La collaboration est centrale afin de trouver des réponses adaptées et innovantes aux enjeux de la ville ; il s'agit de renforcer les dynamiques d'échange et de travail entre les différents acteurs.

LA CO-CRÉATION

La co-création consiste à remettre l'utilisateur au centre du processus de création de la solution. Elle permet d'avoir une meilleure garantie que la solution sera adaptée à la demande. Appliquée à notre sujet, elle consiste notamment en la discussion avec les citoyens ou encore les acteurs du secteur productif à qui la solution s'adresse.

LA COOPÉTITION

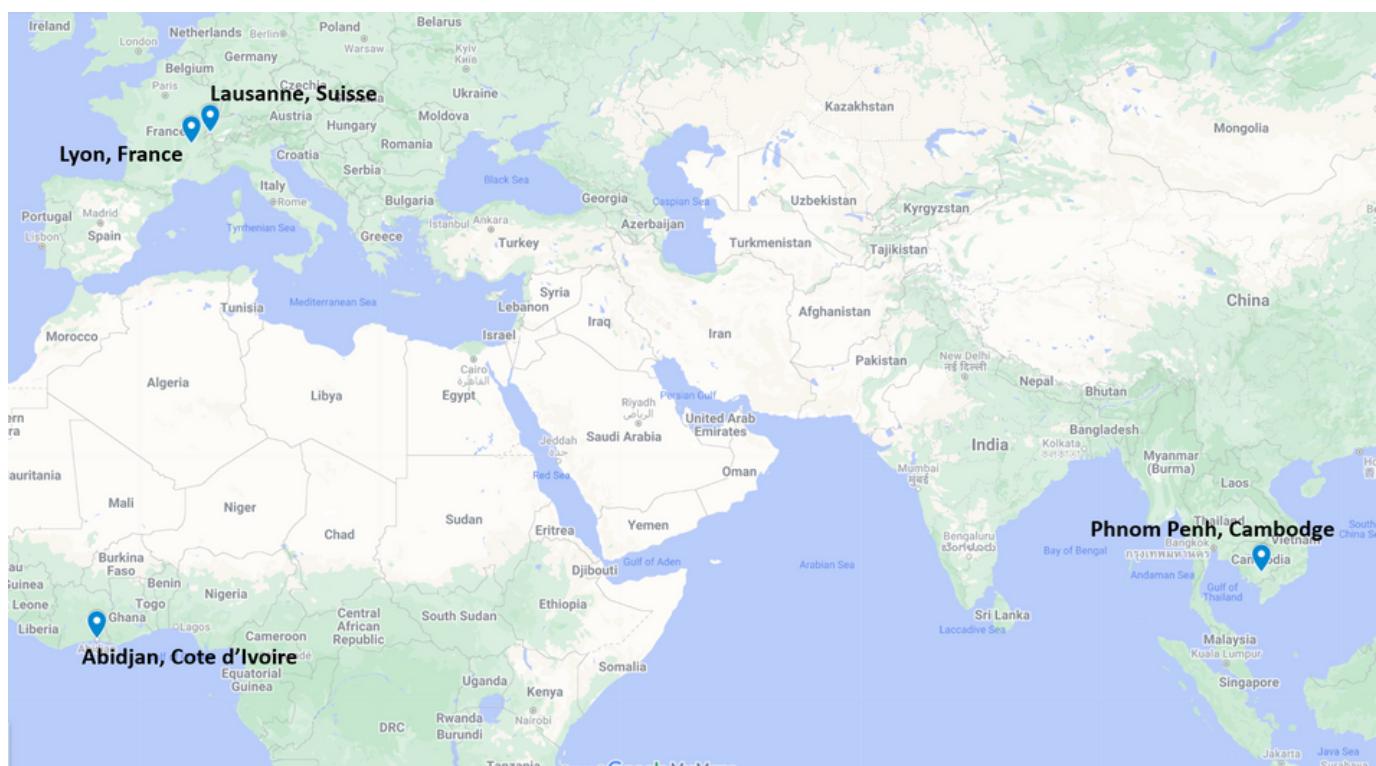
La coopétition est une démarche qui vise à faire coopérer des acteurs de la concurrence étant supposés être en concurrence. Le principe qui la sous-tend est que les différents acteurs engagés dans le processus ont tout intérêt à coopérer sur des sujets clés. Ce concept est particulièrement pertinent en ce qui concerne l'innovation et le développement de synergies locales.



ETUDES DE CAS



Pour le choix des études de cas, nous avons considéré les villes qui possèdent des écosystèmes d'innovation divers, dynamiques dans les secteurs sociaux et productifs et avec différents niveaux de maturité. En outre, et c'est un élément clé, les villes où les mairies et les gouvernements locaux ont un certain degré d'implication dans les écosystèmes d'innovation ou dans la mise en œuvre de projets ou d'initiatives qui utilisent les outils et les solutions développés par les innovateurs.



Nous comprenons que tous les gouvernements n'auront pas le même degré d'implication, car cela dépend de facteurs tels que les compétences dont ils disposent, leurs capacités institutionnelles, humaines, techniques et financières, leur autonomie dans la prise de décision, entre autres aspects (en somme, le degré de décentralisation et de déconcentration). Cependant, il est essentiel d'approfondir les cas où les gouvernements locaux ont pris la décision de promouvoir les écosystèmes existants ou d'adopter des solutions pour générer des effets positifs au niveau territorial.



1. ABIDJAN, COTE D'IVOIRE : L'INNOVATION NUMÉRIQUE ET SOCIALE AU SERVICE DE L'INSERTION DES JEUNES

La Côte d'Ivoire a connu une phase de prospérité et de développement entre les années 1960 et 1980. Les années 1980 ont entamé une phase d'incertitude importante pour ce pays d'Afrique de l'Ouest, notamment à cause de l'impact des Plans d'Ajustement Structurels qui ont poussé l'Etat à d'importantes coupes budgétaires. La situation de ces dernières années s'est alors démarquée par un « rétrécissement des marges de manœuvre de l'Etat social ».

En Côte d'Ivoire, une personne sur deux a moins de 20 ans. Environ 77 % de la population ivoirienne a moins de 35 ans. Les défis majeurs par rapport à la jeunesse sont le manque d'éducation et de soins de santé et la difficulté à trouver un emploi.

"Depuis le début des années 2010, l'emploi des jeunes occupe le devant de la scène des politiques de développement à l'échelle mondiale, tout particulièrement en Afrique. Répondant à l'objectif du développement durable (ODD) 8 sur l'accès à des emplois décents, notamment pour les jeunes, cette question est au cœur de l'Agenda 2063 Aspiration 6) adopté par l'Union africaine en 2015."



Selon les dernières statistiques disponibles, 40 % des chômeurs en Côte d'Ivoire seraient des jeunes. Cela a notamment pour conséquence la déscolarisation précipitée d'un certain nombre de jeunes persuadés que malgré une éducation, ils ne trouveront pas d'emploi une fois arrivés sur le marché du travail. De plus, environ 96% des jeunes abidjanais travaillent dans le secteur informel. Alors que les jeunes souhaitent majoritairement obtenir un emploi formel (68% d'entre eux), celui-ci ne représente pourtant qu'environ 5% des emplois.

Freins à un entrepreneuriat innovant :

- Historiquement, l'écosystème ivoirien s'est caractérisé par la prévalence d'un entrepreneuriat de subsistance dans lequel le désir d'innover n'avait pas sa place.
- Il existe un manque cruel d'opportunités pour les jeunes, mais aussi un manque de programme d'accompagnement pour les jeunes ayant une idée et un désir de se lancer dans l'entrepreneuriat. Il existe également une difficulté pour les jeunes startups notamment à trouver des financements et des soutiens.
- Les jeunes manquent de formation en adéquation avec le marché de l'emploi, et peinent donc à s'insérer. Un nombre important de jeunes pourtant diplômés ne trouvent pas d'emploi dans leur secteur car leur formation n'est pas adaptée à la réalité du marché du travail, et sont donc contraints d'accepter des emplois précaires et destinés en théorie à une main d'œuvre non ou peu qualifiée.

Freins à l'innovation :

- Il y a un manque de vision liée à l'innovation au niveau national et local, un manque de stratégie claire qui s'accompagne donc d'une difficulté pour les acteurs du secteur privé et public à interagir et collaborer.
- La forte fragmentation entre les différents secteurs (académique, économique, société civile et public) crée un manque de communication entre les acteurs et un manque de relais efficace de l'information entre les acteurs. Cela s'accompagne également par des lacunes en termes de fédération des acteurs. Un des effets de cette fragmentation et de ce manque de discussion entre les acteurs est une méconnaissance de l'écosystème d'innovation local de la part du gouvernement local.



Abidjan jouit d'importantes opportunités pour stimuler son écosystème d'innovation. Cela peut notamment passer par la création de synergies importantes avec des villes à l'international, ce qui permet une entraide et une collaboration, mais aussi de se comparer pour mieux stimuler son propre écosystème. L'objectif est surtout de trouver des solutions innovantes adaptées au contexte local afin de répondre aux besoins sociaux.

Rôles potentiels de la mairie identifiés par les acteurs locaux :

- Développement d'un suivi de gestion des start-ups dans les mairies locales
- Organisation de hackathons
- Création de bourses de recherche sur des sujets spécifiques innovants en partenariat avec les universités locales (notamment en lien avec le numérique)

Des bonnes pratiques...

- Développement d'une collaboration entre acteurs sur des sujets de développement durable : Le club Abidjan Ville Durable* a été créé afin de trouver des solutions innovantes aux enjeux de développement durable de la ville d'Abidjan. Face à ces défis, les entreprises françaises se sont rassemblées pour aller à la rencontre d'experts, de décideurs, d'entrepreneurs ivoiriens pour travailler avec eux à la conception de leur ville du futur une ville respectueuse de l'environnement, de l'art de vivre ivoirien, de la qualité de vie de ses habitants et de l'efficience de ces services. L'objectif est notamment de faire du transfert de compétences entre les différents acteurs. Parmi ses nombreuses initiatives, le CAVD organise des interventions bénévoles de professionnels des entreprises de son réseau dans les universités afin de parfaire le savoir des étudiants ivoiriens et de les préparer au mieux au monde de l'emploi. Ils soutiennent et accompagnent aussi des startups locales à travers des concours sur l'innovation durable. E-Warren est une startup Abidjanaise de mobilité urbaine qui a été sélectionné comme un « Initiative Ville Durable » dans un concours porté par le CAVD et l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny. E-Warren vise à digitaliser le transport urbain à Abidjan en fournissant une solution « cashless » pour le transport informel.
- Crédit d'une fédération de jeunes entrepreneurs pour renforcer leur poids et leur coopération : Le « Côte d'Ivoire Innovation 20 » (#Ci20) est un collège d'entreprises technologiques et innovantes réunies sous forme associative, ayant pour but de fédérer le meilleur des start-ups de Côte d'Ivoire et d'en être le porte-voix.



Fort de 11 lauréats du Prix National d'Excellence et plus de 85 prix nationaux & internationaux, les 15 jeunes entrepreneurs constitutifs du #Ci20 ont pour ambition de faire briller le savoir-faire et l'innovation de la Côte d'Ivoire en créant des emplois dans les secteurs clés de demain. Une de ses missions est de fédérer tout l'écosystème Tech en une communauté forte: Start-ups, FabLab, Investisseurs et SAE pour parler d'une seule et même voix aux autorités.

- **Création d'un cadre de collaboration entre l'État de Côte d'Ivoire et les start-ups locales :** En 2021, le Gouvernement ivoirien a lancé le projet #STARTUP4GOUV, une initiative dont l'objectif est de créer un cadre de collaboration entre l'État de Côte d'Ivoire et les meilleures start-ups locales afin de répondre aux défis de la transformation digitale du pays. Objectifs :
 - Valoriser le savoir-faire ivoirien en matière de technologie numérique et d'innovation dans la vision de « faire de la Côte d'Ivoire le Hub Digital de l'Afrique de l'Ouest d'ici 2025 ».
 - Distinguer des ambassadeurs de l'Innovation au sein de l'écosystème Tech Ivoirien et collaborer étroitement avec eux sur les défis de transformation digitale de la Côte d'Ivoire.
 - Organiser des missions d'études (locales et internationales) et de prospections afin de capter les opportunités pour renforcer le volet innovation en Côte d'Ivoire.
 - Organiser chaque année le Sommet Africain des Startups et de l'Economie Numérique (SASEN) afin de mettre la visibilité sur la Côte d'Ivoire et attirer les acteurs internationaux.
- **Développement important des fablabs :** Le développement des fablabs ces dernières années n'a pas épargné l'Afrique, ni même Abidjan. Un « fab lab » est un tiers-lieu de type « makerspace » cadré par le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Le principe des fablabs est le partage libre d'espaces, de machines, de compétences et de savoirs. Alors qu'il a vocation en Occident de promouvoir les entrepreneurs ayant des idées particulièrement innovantes et high-tech, à contrario, les fablabs africains se centrent généralement sur le lowtech et sur l'éducation au numérique. BabyLab, le premier fablab d'Abidjan, a été créé en 2014. Depuis, ce ne sont pas moins de cinq autres fablabs qui ont été créés dans la ville.





Babylab est implanté dans la commune d'Abobo et a pour vocation d'éduquer les jeunes au numérique et à la robotique par le biais de programmes développés en partenariat avec les écoles du coin. L'objectif est de créer des vocations chez les jeunes enfants pour les pousser à se diriger vers des études et des carrières en lien avec le numérique. Ces structures jouent également un rôle de (ré)insertion sociale et professionnelle notamment des jeunes déscolarisés et des jeunes femmes. L'objectif de ces fablabs est de mobiliser les acteurs locaux autour du projet : collectivités, institutions, établissements d'enseignement, entreprises du secteur privé, etc ; et de mener des programmes

visant le développement de l'entreprenariat numérique et la création d'emplois durables dans ce secteur. Ces fablabs abidjanais rencontrent le plus souvent un fort intérêt de la part de la jeunesse locale.

- **Création d'un incubateur public au niveau de la mairie :** Le centre d'incubation est né en 2014 sous l'impulsion Gouverneur du District Autonome d'Abidjan afin d'accompagner et d'encadrer les jeunes lauréats issus du prix Alassane Ouattara du jeune Entrepreneur Émergent. C'est un outil d'accompagnement des jeunes, sur le plan de la formation, sur le plan technique, et sur le plan matériel et financier. l'objectif est de faire de ces jeunes entrepreneurs aguerris au terme de l'incubation.
- **Lutter contre le chômage des jeunes grâce à l'innovation :** La Fondation Jeunesse Numérique entend lutter contre le chômage des jeunes grâce aux TIC. Ses missions sont :
 - La sensibilisation de la jeunesse ivoirienne à l'entrepreneuriat numérique ;
 - La détection et le soutien des jeunes porteurs de projets innovants ;
 - L'accompagnement des jeunes entrepreneurs sélectionnés (formation, coaching, mise à disposition d'espaces de travail, mentorat, mises en relations stratégiques, aide à la recherche de financement) ;
 - Contribuer à la consolidation et à l'amélioration de l'écosystème accompagnement des start-ups en Côte d'Ivoire.



2. LYON, FRANCE : COORDINATION LOCALE POUR L'INNOVATION SOCIALE, ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE

La ville de Lyon s'est imposée dans le contexte européen et français comme une métropole innovante, grâce à la volonté politique de ses dirigeants au niveau de la ville et de la métropole, et à diverses initiatives de nature publique, privée et universitaire, avec des rôles et des ressources bien définis. La métropole du Grand Lyon compte près de 1,5 million d'habitants et est la deuxième ville de France. Malgré sa grande dimension, son écosystème local d'innovation présente une importante composante de cohésion qui, selon plusieurs de ses acteurs, est due à sa "petite" taille, à la facilité de se déplacer dans la ville et à la possibilité de connaître presque tous les acteurs. Cet écosystème a des vocations importantes, notamment les sciences de la vie, les cleantechs, le numérique et les industries créatives, et est renforcé par un travail étroit avec les acteurs des villes de Saint Etienne et Grenoble, et la localisation d'un grand nombre de ses acteurs dans le quartier de Confluence.



Au sein de la ville, se distingue la coordination entre les différents acteurs impliqués, qui lui a permis de répondre aux défis sociaux, économiques et environnementaux ; de promouvoir le développement de l'entrepreneuriat à travers différents programmes de soutien ; d'offrir des programmes académiques adaptés aux besoins des entreprises qui permettent

une absorption rapide des diplômés sur le marché du travail ; un fort soutien à la recherche scientifique ; et enfin, l'existence d'une stratégie d'innovation axée sur la Smart City, dans des domaines tels que la mobilité, l'open data, l'économie sociale et solidaire et les industries du futur.

Autour de ces efforts, une forte image de ville et de métropole se dégage également, avec des actions visant à attirer des capitaux, des



entreprises et des talents internationaux, et un positionnement international dans divers scénarios démontrant les capacités de la communauté dans les domaines de la recherche et de l'innovation.

La métropole compte un nombre important d'organisations qui fonctionnent de manière autonome et qui sont nées d'alliances entre acteurs publics et privés, dans le but de renforcer les initiatives et les efforts d'innovation du secteur privé, du monde universitaire et de la société. Ces organisations, telles que Tuba* la Fabrique de l'Innovation*, le CentSept* et le H7* travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement métropolitain et les autres acteurs de la quadruple hélice dans l'idéation, la création et la mise en œuvre de solutions aux problèmes locaux de la société et de l'industrie, ce qui leur permet d'avoir une connaissance des acteurs présents sur le territoire.

Des opportunités...

- Il existe une volonté politique et une ouverture à l'innovation, à partir de l'existence d'un cadre institutionnel fort et dynamique, d'un récit de la ville avec des vocations définies, et de la reconnaissance des acteurs locaux.
- Existence d'un écosystème dynamique, dans lequel se trouvent de multiples espaces de dialogue et de co-création entre divers acteurs, y compris les étudiants et les entrepreneurs.
- La taille de la ville permet de se déplacer plus facilement d'un endroit à l'autre, ce qui permet un réseau d'acteurs fort, où il y a une reconnaissance entre tous. En outre, Lyon est considérée comme un pôle d'expérimentation et de test d'idées, de biens, de services et de solutions, qui peuvent ensuite être étendus à d'autres contextes.

Des défis...

- Impliquer plus fortement l'Université de Lyon et les incubateurs publics présents dans les établissements dans des réflexions collectives avec d'autres acteurs sur des problématiques communes et dans la construction de solutions communes, en valorisant davantage leur savoir-faire et leur expertise.
- Malgré la présence de l'innovation dans divers secteurs et espaces de la ville, il existe encore des communautés qui, pour des considérations géographiques particulières, sont éloignées de cette dynamique.



- Pour les acteurs sociaux et les FabLabs, l'un des principaux défis consiste à assurer leur pérennité dans le temps. Cette situation est attribuable au fait que leurs revenus ne sont pas constants et que, bien qu'il soit pratique pour eux d'avoir accès à des fonds pour certaines activités spécifiques, ils ne peuvent pas toujours avoir accès à des fonds pour assurer leur fonctionnement et leurs opérations.
- Les acteurs sociaux mentionnent le manque de mécanismes appropriés pour vulgariser l'information, lui permettant d'atteindre un plus grand nombre d'acteurs qui pourront tirer parti de ces connaissances dans le développement de leurs activités. Une partie de cette tâche consiste également à effectuer des tests et des expériences.

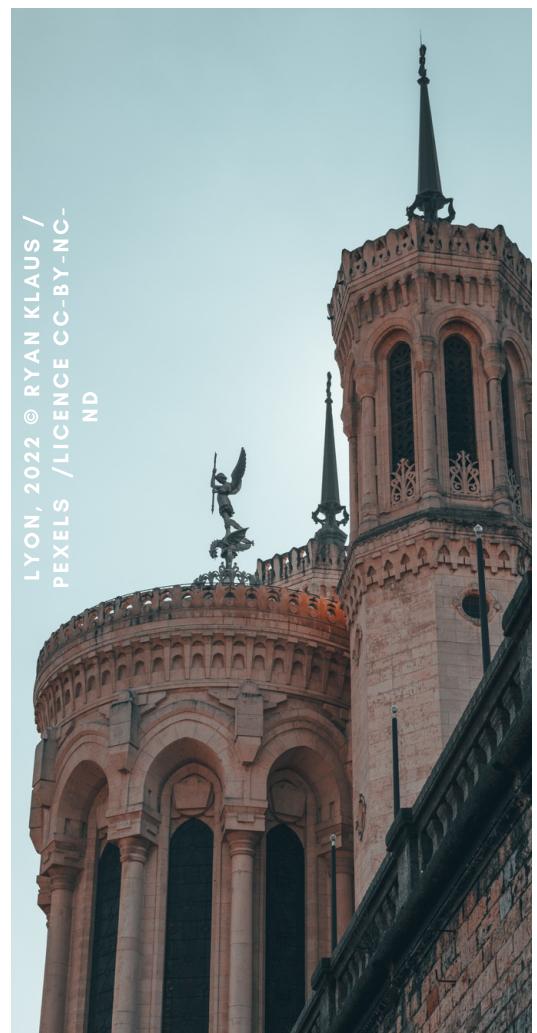


Des bonnes pratiques...

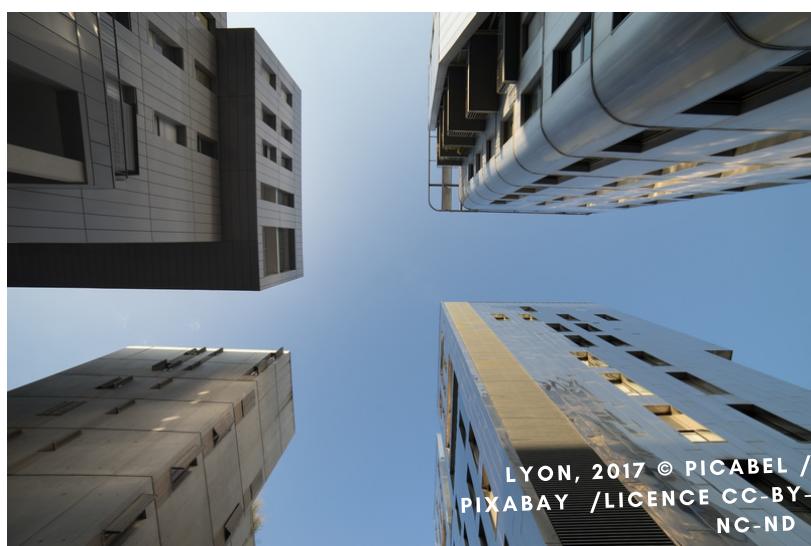
- Rôle actif de la Fabrique de l'Innovation*, en tant qu'organisation liée à l'Université de Lyon, pour mettre en relation les étudiants, les professeurs et les ressources disponibles dans les universités, autour de projets innovants avec des acteurs du secteur public et privé.
- Crédit du CentSept*, un accélérateur d'innovation sociale, à partir d'un travail conjoint entre le gouvernement de la métropole et de la ville, et d'autres acteurs du secteur privé et de l'économie sociale et solidaire, avec un modèle de gouvernance intéressant en lui donnant de l'autonomie mais en impliquant tous ces acteurs dans un comité de direction et dans les processus de suivi. Cette organisation est chargée de mobiliser les acteurs autour de questions communes dans la ville.



- Un lien fort entre certains FabLabs, incubateurs et universités, générant que partie des connaissances apprises par les étudiants peuvent être appliquées.
- Volonté de dialogue entre les municipalités au niveau régional autour de problèmes communs, en recherchant des solutions possibles et en examinant dans quelle mesure elles pourraient être adaptées à leurs contextes.
- Forte implication des acteurs du secteur privé dans le développement de l'écosystème de l'innovation, en participant à des initiatives public-privé pour le financement et la mise en œuvre de projets qui bénéficieront au territoire.
- Valorisation et utilisation des capacités locales des acteurs, leur permettant de participer aux discussions et à la création de solutions aux problèmes actuels dans les domaines social, économique et environnemental du territoire.



LYON, 2022 © RYAN KLAUS /
PEXELS /LICENCE CC-BY-NC-
ND



LYON, 2017 © PICABEL /
PIXABAY /LICENCE CC-BY-
NC-ND



3. LAUSANNE, SUISSE : INNOVER POUR LA SANTÉ ET L'ENVIRONNEMENT DANS UNE VILLE DE TAILLE MOYENNE

Située sur les rives du Lac Leman, Lausanne est la quatrième plus grande ville de Suisse et la plus grande du canton de Vaud. La ville a une population de presque 150.000 habitants, tandis que l'agglomération Lausannoise en contient plus de 400.000. Lausanne est connue pour être la capitale olympique, car elle abrite le comité olympique international. Elle profite aussi d'une forte présence d'acteurs dans le domaine de la santé et la biotechnologie.



LAUSANNE, 2022 © MATHILDE BOYER / LICENCE CC-BY

Lausanne représente un exemple pertinent d'une ville moyenne tournée vers l'innovation. Nous avons pu constater à travers nos recherches que Lausanne est un écosystème d'innovation où le secteur académique joue un rôle important. Il existe en effet plusieurs universités et écoles polytechniques qui priorisent la recherche et le développement en s'axant sur l'innovation. L'Université de Lausanne et l'Ecole Polytechnique Fédérale (EPFL) forment ensemble un campus de 25,000 étudiants. L'EPFL réunit non seulement des milliers de collaborateurs scientifiques et techniques, elle abrite aussi plus de 100 start-ups dans son parc scientifique.

L'IMD (Institute for Management Development), un institut de formation continue dans le business se trouve aussi dans l'écosystème Lausannois. L'IMD s'engage sur les questions d'innovation urbaine à travers son « Smart City Observatory », qui produit notamment chaque année un « Smart Cities Index » ; Lausanne était classée à la 5eme place de l'index de 2021.



Elle profite aussi d'une forte présence d'acteurs dans le domaine biomédical en tant que centre de recherche. Cet écosystème est nourri par le secteur académique, le secteur privé, et les initiatives gouvernementales. La ville abrite plusieurs centres de recherches sur le cancer, sur la bio-informatique, et même dans le domaine agroalimentaire par le biais du Nestlé Institute of Health Sciences. Elle profite aussi du développement du campus scientifique du Biopôle, qui est situé entre Lausanne et Epalinges.

La mairie joue un rôle important dans l'orientation de ses compétences existantes d'innovation et R&D vers les enjeux urbains Lausannois. Elle gère des initiatives d'innovation dans les domaines de santé, la durabilité, et la transformation numérique. Sa stratégie d'innovation s'appuie sur son héritage et sur ses points forts, qui la permet de se distinguer d'autres villes plus grandes en suisse. Elle dépend aussi d'une collaboration proche avec le Canton de Vaud ; nous observons un transfert de politiques publiques du niveau cantonal au niveau municipal, et vice versa. En même temps, la collaboration entre municipalités vaudoises est critique, avec Lausanne jouant un rôle important en tant que hub cantonal.

Des opportunités...

- Debela (2020) argumente que le système fédéral Suisse a évolué pour permettre une plus importante autonomie et capacité aux gouvernements locaux et municipaux, et que la coopération inter-municipale et interurbaine est utilisée pour adresser des problèmes pour lesquels le gouvernement locale aurait besoin de soutien.
- Une forte culture de participation citoyenne à Lausanne et en Suisse facilite l'adoption de la CivicTech et d'autres outils innovants pour la gouvernance urbaine. Ainsi, le développement de l'application mobile municipale "Lausanne" facilite la communication de la part de la mairie envers ces citoyens en consolidant des informations pertinentes sur l'actualité municipale, les services publics, des évènements, des offres d'emploi, et d'autres infos pratiques. Si cette application est largement adoptée par les citoyens, elle peut dans le futur servir de plateforme pour des initiatives innovantes locales et pourrait même faciliter la participation citoyenne.



- En tant que capitale mondiale des Jeux Olympiques, Lausanne a une opportunité unique pour innover dans le domaine du sport et du bien être. C'est pour cela que le sport est un aspect clé de la stratégie de l'innovation du Syndic de Lausanne. Thinksport est un acteur local à Lausanne qui a émergé avec le but de réunir les acteurs dans le secteur du sport présents dans la ville. Un de leurs projets en cours se focalise sur la qualité de l'air et le sport.
- Lausanne fait face à un fort vieillissement de sa population qui la pousse à se lancer depuis peu dans le développement d'innovations tournées vers la "silver économie". L'innovation qui cible les seniors dans la ville présente une forte opportunité pour impacte sociale, ainsi qu'une forte opportunité économique pour le secteur privé grâce à la situation financière appréciable des seniors à Lausanne.

Des défis...

- Lausanne n'est ni la ville la plus grande ni le centre économique de la Suisse. Par conséquent, elle est obligée de se distinguer d'autres manières pour attirer l'investissement, le talent, et d'autres composantes nécessaires pour son développement économique continu.
- En tant que ville de taille moyenne, elle dépend aussi du Canton et de villes avoisinantes pour compléter ses ressources et compétences.
- Lausanne fait face à un fort vieillissement de sa population, qui met en lumière des enjeux d'accessibilité, d'intégration sociale, et de santé, surtout dans le contexte du COVID-19.
- L'environnement est aussi une préoccupation principale de la ville et du canton, surtout depuis la découverte en 2021 de la présence d'une pollution aux dioxines et furanes dans le sol à cause de l'incinération de déchets peu régulée avant 1982. Ceci contribue à un risque de contamination de l'agriculture et de l'eau, et soulève des inquiétudes sur la pollution au sens large
- Lorsque la culture d'engagement et participation citoyenne a beaucoup de bienfaits dans la gouvernance et l'innovation à Lausanne, parfois cela peut aussi contribuer à ralentir les processus de développement, surtout des grandes initiatives en terme d'infrastructures ou d'aménagement urbain.



Des bonnes pratiques...

- Une stratégie collaborative de transformation numérique inclusive : La vision Lausannoise de la ville numérique priorise la transparence et le bien-être social de toutes et tous. Parmi les grands principes de la transformation numérique de Lausanne sont l'efficacité (optimisation et simplification des processus administratifs), l'innovation pour l'amélioration de la qualité de vie, et la création de valeur à travers la transversalité. Leur stratégie valorise la création de synergies entre acteurs et collaboration avec le secteur économique et le secteur académique. La transformation numérique de Lausanne repose sur plusieurs technologies, parmi elles les capteurs/ senseurs et la CivicTech. L'implémentation de capteurs et senseurs facilite la collection de données et l'innovation pour l'environnement et la réduction de pollution. La CivicTech facilite l'engagement public dans les processus démocratiques, y compris à travers des plateformes de co-création et codécision. Par exemple, l'initiative de budget participatif de Lausanne dépend de la CivicTech pour le eVoting et la big data pour l'analyse de données. LabLausanne est un espace d'innovation qui promeut et développe l'innovation par le design-thinking et le partage de connaissances. Il accueille aussi des événements participatifs organisés par la mairie de Lausanne pour accélérer la transformation digitale, tel que la «Journée du Digital Lausanne » qui en 2021 a réuni des acteurs d'innovation locaux avec les citoyens pour réfléchir sur des thèmes comme la robotique et le numérique inclusif. Ceci a marqué la fin de 6 semaines de formations et ateliers ouverts au public sur la programmation, la cyberadministration, etc. Le rôle du LabLausanne dans la stratégie de transformation de la ville souligne l'importance de l'inclusivité et l'engagement citoyen pour assurer que la technologie et l'innovation servent le public.



- Permettre aux citoyens de réaliser des projets innovants en soutenant les FabLabs et d'autres tiers lieux : Le Fablab de Renens est un atelier de fabrication numérique qui fournit les moyens pour que les citoyens puissent développer leurs compétences techniques et numériques, partager des connaissances, et créer des outils pour leur permettre de mieux vivre, selon une philosophie de LowTech. Le FabLab participe dans une démarche citoyenne nommée "Captographies" qui correspond avec la stratégie de la mairie de Lausanne pour collecter des données sur la qualité de l'air. Le FabLab facilite le développement citoyen de capteurs de CO₂ et de particules fines pour les installer dans leur environnement. Les données collectées par ces capteurs peuvent être transmises à la ville. Dans cette démarche, le FabLab travaille avec le ColLaboratoire de l'UNIL et d'autres acteurs locaux.
- Promouvoir la « citizen-science » et la « recherche-action » pour impliquer les citoyens dans l'innovation scientifique : Le ColLaboratoire est une unité de l'Université de Lausanne qui promeut la recherche participative et collaborative qui est tournée vers l'action sociale. En outre de leur participation dans le projet de Captographies, ils développent aussi des méthodologies pour faciliter la participation citoyenne dans la recherche sur la santé. Ceci représente une approche pour tourner les compétences académiques et de recherche et développement dans une ville vers un impact social de manière participative.
- Intégration de la santé et le travail dans un écosystème d'innovation pour l'hygiène de vie : La Serre est un espace de coworking qui se focalise sur la santé et le bien-être. Présente dans l'écoquartier de Fiches Nords et dans le parc d'innovation scientifique du Biopôle, La Serre fait partie du Centre André Henzelin Innovation & Hygiène de vie. Le Centre André couple des formations professionnelles par le biais de ces écoles et académies professionnelles de naturopathie et homéopathie avec un pôle de recherche appliquée. Les synergies entre son aspect de recherche et formation et son offre de coworking leur permet de réunir des étudiant entrepreneurs, thérapeutes et innovateurs en technologie médicale dans la promotion de l'hygiène de vie.



Un aspect innovant de leur vision du coworking est de s'impliquer dans la vie de quartier et l'aménagement urbain. Ils font partie de l'association de l'écoquartier duquel à Fiche Nord, et proposent leur modèle de coworking, qui centre la santé et le bien-être, comme un aspect clé de l'offre du quartier dans cette nouvelle époque de télétravail qui a émergé face à la pandémie.



- Mettre à disposition des espaces sous-utilisés pour des acteurs d'innovation à impact social : La ville de Lausanne a offert à Impact Hub Lausanne, ainsi qu'à d'autres acteurs de l'innovation sociale, l'opportunité de transformer les Halles Nord du complexe historique de Beaulieu en un pôle d'innovation et d'économie circulaire. ImpactHub, qui offre des services de coworking, accélération, et

incubation, parmi d'autres, aux projets à impact social, a fait venir plusieurs acteurs au nouveaux « Halles de La Transition » pour avancer la transition écologique. En outre, ils accompagnent des startups de CleanTech et promeuvent le mouvement d'économie circulaire suisse. Leurs locaux, fournis par la ville à un coût réduit, pourraient aussi servir de lieux de formation en collaboration avec des universités locales. Les Halles Nord de Beaulieu ont été aménagées de manière durable pour abriter des initiatives axées sur la durabilité.



4. PHNOM PENH, CAMBODGE : ENTRE INNOVATION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE: UN ÉCOSYSTÈME EMBRYONNAIRE AVEC UNE GRANDE PRÉSENCE INTERNATIONALE.

Phnom Penh est la capitale du Cambodge où entre 2 et 3 millions de personnes vivent. La ville à le même statut d'une province et à ce titre elle est dirigée par un gouverneur, son excellence Monsieur Khuong Sreng.



PHNOM PENH, 2022 © MATHILDE BOYER / LICENCE CC-BY

Connue comme étant la "Perle d'Asie" dans les années 1920, l'histoire du pays à conduit la ville à connaître un développement inconstant. En effet, alors que la capitale comptait 2 millions d'habitants en 1975, les Khmers Rouges prirent possession de la ville et firent évacuer la quasi-totalité de la population vers des fermes rurales d'où seulement 20% des phnompenhois en revinrent en 1979. Suite à la période des Khmers Rouges, une reconstruction fut nécessaire mais celle-ci ne se mettra

pleinement en place qu'après les accords de Paris de 1991 qui relancèrent les investissements étrangers dans la capitale. Peu à peu Phnom Penh a fini par retrouver une démographie similaire (voire même supérieure selon certaines sources) à avant les tragiques événements de la période des Khmers Rouges.



Depuis le début des années 2000, Phnom Penh connaît un fort développement économique notamment d'un point de vue immobilier, car la ville s'est positionnée comme un pôle d'attraction dans la région, accueillant d'importants investissements internationaux. Ces investissements se concrétisent la plupart du temps dans la construction de gigantesques immeubles de plus de 30 étages qui émergent à travers la ville. Ainsi, même si de part son histoire, l'écosystème d'innovation phnompenhois reste très jeune, il attire de plus en plus d'acteurs qui voient au sein de la capitale une opportunité de développement.

Dans le même temps, le gouvernement de Phnom Penh a montré la volonté politique de renforcer les capacités de la ville et de conduire une transformation vers la numérisation, en plaçant le citoyen au centre de ses actions.

Des opportunités...

- La population cambodgienne est très jeune : 60% de la population à moins de 25 ans et près de 30% à moins de 14 ans. Il s'agit d'une jeunesse connectée au monde à travers internet et les réseaux sociaux ou qui pour certains ont eu l'occasion de voyager. Ainsi beaucoup de jeunes portent en eux une volonté de changement et propension à l'innovation.
- Les autorités cambodgiennes, tant au niveau national qu'au niveau local mettent en place des politiques tournées vers l'innovation, la technologie et le développement durable afin d'être à même de répondre aux problématiques et d'accompagner le développement du pays. À Phnom Penh notamment, la municipalité met en place des projets ambitieux comme le développement du Plan Directeur pour une Ville Intelligente (Master plan 2035), démontrant une forte volonté d'investissement dans le développement d'un écosystème d'innovation résilient.
- Il existe de nombreuses structures promouvant l'insertion des femmes dans les carrières scientifiques, technologiques et d'innovation, luttant ainsi à leur échelle contre les stéréotypes de genre et pour permettre aux femmes d'avoir les mêmes opportunités que les hommes.



- Il existe également de nombreux réseaux d'acteurs soutenant des initiatives d'impact social et environnemental, veillant ainsi à intégrer ces problématiques au cœur du développement du pays. De cette façon, des acteurs comme Cambodia Investor Club, Impact Hub ou encore Platform Impact permettent de guider les porteurs de projets vers leur développement et leur implémentation afin de soutenir un développement économique durable et éthique.

Des défis...

- Le gouvernement de Phnom Penh doit continuer à capitaliser sur ses compétences actuelles, malgré les limites du processus de décentralisation, afin de se positionner au sein de son écosystème local d'innovation comme un acteur incontournable de sa dynamisation, mais aussi du renforcement des capacités et de la mise en œuvre d'initiatives génératrices de bien-être collectif. Il est également important de communiquer son agenda d'innovation, sa capacité d'action et ses opportunités auprès de tous les acteurs locaux afin de mobiliser l'intelligence collective sur le territoire.
- La ville fait face à de nombreuses et fréquentes inondations qui paralySENT la ville. De plus, le trafic au quotidien est très dense et les accidents de circulation ne sont pas rares. Enfin, la sécurité des piétons et l'inclusivité des rues restent un enjeu majeur car les trottoirs sont souvent non praticables. Enfin, la future montée des eaux liée au changement climatique soulève de nombreuses inquiétudes quant à la capacité de mise en place de mesures d'endiguement efficaces. Ainsi, la mobilité est un défi important pour la ville de Phnom Penh qui se doit de mettre en place des stratégies innovantes pour pallier ces difficultés et rendre la ville plus sûre et inclusive.
- Il est essentiel d'encourager la culture et les vocations scientifiques, technologiques et innovantes au sein de la jeune population afin de favoriser la transformation de l'écosystème local de l'innovation et de sa composition, avec une prédominance des expatriés, et pour permettre à la population locale de voir l'innovation et l'entrepreneuriat comme un projet de vie possible. En outre, il est essentiel d'impliquer davantage le monde universitaire dans les discussions sur l'innovation locale, en capitalisant sur ses connaissances techniques et son savoir-faire pour relever les défis que la ville présente dans différents domaines.
- Soutenir les innovateurs sociaux qui, face à des situations inattendues telles que la pandémie de COVID-19, ont eu des difficultés dans la pérennisation de leurs organisations et entreprises. De même,



promouvoir une connexion entre ces acteurs au niveau local, constituant une structure de soutien et de relation pour le développement d'initiatives communes et le partage des capacités et des connaissances.



PHNOM PENH, 2022 © MATHILDE BOYER / LICENCE CC-BY

- Donner de la visibilité aux interlocuteurs du gouvernement de la ville en charge des questions liées à l'innovation, générant ainsi un dialogue fluide avec les acteurs locaux et générant une meilleure connaissance et compréhension des initiatives qui sont entreprises sur le territoire et qui constituent des opportunités de synergie.

Des bonnes pratiques...

- Smart and Sustainable city strategic roadmap, Master Plan 2035 : La ville de Phnom Penh a développé un "Smart and Sustainable city strategic roadmap, Master Plan 2035". Cette feuille de route a pour but d'identifier et de définir des objectifs communs de la ville. Elle découle d'une volonté de la ville de développer des projets innovants (smart and sustainable) qui répondent aux plus grosses problématiques de la ville (logement, sécurité routière etc). En effet, en 2018 Phnom Penh devient membre de l'ASEAN City Network et commence à développer un projet de ville durable. Le projet est notamment porté par son excellence le Vice-Gouverneur Pharath chargé du secrétariat Smart City et Monsieur Vannak, le chef de l'administration. La feuille de route est un des résultats concrets de cette volonté d'innovation. Lors de son développement les membres du projet ont développé une méthode de travail permettant de travailler rapidement et sur une large diversité de sujets. Ainsi, la feuille de route a été réalisée par le biais de réunions au sein de la mairie d'abord en petits groupes thématiques avant de déboucher sur des réunions plus générales afin d'obtenir une dynamique de travail plus efficace. Bien que cela paraisse anecdotique, cette organisation montre l'importance de la mise en place d'une coordination interne à la mairie pour développer des projets innovants.



- La formation des jeunes aux carrières scientifiques et technologiques : Il existe à Phnom Penh une forte mobilisation d'acteurs qui développent des projets pour promouvoir les disciplines de sciences et de technologie auprès des jeunes. Ainsi les associations STEM Cambodia et Sister of Code proposent des programmes et des festivals ayant pour but de nourrir l'intérêt des plus jeunes et de promouvoir des carrières futures dans ces domaines. Les deux associations mettent en avant des valeurs d'égalité des chances et des genres ainsi que de développement durable. Sister of code et le programme STEM Sister se consacre exclusivement sur le fait de développer et de promouvoir l'intérêt des jeunes filles à travers des systèmes de marrainage entre les différents cycles du programme. De même, le secteur académique tend à se développer de plus en plus afin d'accompagner au mieux les jeunes dans les carrières d'innovation. Ainsi l'école d'ingénieurs lyonnaise ECAM LaSalle à ouvert depuis la rentrée 2021 un programme conçu avec l'ITC (Institute of Technology of Cambodia) à Phnom Penh. Le programme a pour but de former des ingénieurs sensibilisés aux problématiques environnementales et sociales afin de mieux répondre aux problèmes de demain.
- Promotion des innovations sociales et environnementales : Il existe des organisations telles que Platform Impact, chargées de promouvoir et de soutenir les entreprises Impact-Driven, qui cherchent à faire passer à plus grande échelle les idées qui auront un impact positif sur les sphères sociale, économique et environnementale de la population. Ils y parviennent, entre autres, par la recherche et la mise en relation avec des investisseurs potentiels qui peuvent soutenir financièrement les initiatives, en assurant non seulement leur croissance mais aussi leur pérennité dans le temps.



L'innovation naît naturellement dans les différents territoires, en fonction de leurs vocations et de leurs contextes, puis la régulation de l'innovation apparaît.

L'innovation peut poursuivre son mouvement sans le soutien des gouvernements locaux, mais ces acteurs sont essentiels pour faciliter ses processus, orienter les priorités, coordonner les acteurs impliqués et intégrer ceux qui ont du potentiel. Parfois, les acteurs locaux, tels que les entrepreneurs et les innovateurs sociaux, parviennent à mobiliser des ressources techniques et financières par le biais d'agents autres que ceux de l'État ou des collectivités locales. Cependant, le soutien des mairies et des gouvernements locaux est essentiel dans des domaines tels que la fourniture d'infrastructures physiques ou numériques, les procédures administratives, l'identification d'agendas et d'efforts communs, et la mise en œuvre de projets.

Au niveau local, les acteurs du secteur de l'innovation développent de multiples solutions aux problèmes locaux tels que la gestion et l'utilisation des déchets solides, la production d'énergie, l'alphabétisation numérique, l'identification des foyers de maladies, le manque d'emploi, entre autres. Toutefois, ces initiatives ne sont pas nécessairement liées aux initiatives et aux programmes entrepris par les bureaux des maires ou les gouvernements locaux, de sorte que leurs impacts et avantages sont limités.

Dans de nombreux secteurs, l'innovation sociale est stimulée par les acteurs gouvernementaux au niveau central, qui disposent de plus grandes capacités institutionnelles et financières tant pour soutenir les initiatives que pour les mettre en relation avec d'autres acteurs.

Cela signifie que les innovateurs sociaux ne ressentent pas le besoin d'engager un dialogue avec des interlocuteurs au niveau local ou communautaire.



LES DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

- Sensibiliser les maires et les gouvernements locaux à la valeur de l'innovation produite localement, en conférant une priorité à la question à un niveau élevé de la hiérarchie du gouvernement local.
 - Opportunité : Lorsqu'une question est considérée comme prioritaire dans l'agenda local à un niveau plus élevé, il y a plus de probabilité que les questions connexes soient mises en œuvre efficacement, avec un suivi des progrès et des résultats.
- Définir des interlocuteurs spécifiques qui donnent la priorité aux enjeux de l'innovation, afin de maintenir des canaux de communication directs et fluides entre les autorités locales et les autres acteurs du secteur de l'innovation.
 - Opportunité : La définition d'interlocuteurs spécifiques pour les enjeux liés à l'innovation a des effets positifs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des administrations locales. Tout d'abord, il permet une communication plus fluide entre les différents pôles, services, et départements de l'administration locale, en tenant compte de la transversalité de l'innovation et de plusieurs des initiatives menées localement. Deuxièmement, elle permet à l'administration locale d'identifier et de reconnaître les acteurs externes impliqués dans les processus d'innovation, leurs capacités, leurs domaines et les relations existantes entre eux. De cette façon, il est possible de reconnaître les solutions présentes sur le territoire et le manque d'initiative dans les zones prioritaires.
- Les mairies et les gouvernements locaux sont confrontés à de multiples défis à différents niveaux, en fonction des compétences qui leur sont attribuées et de l'autonomie dont ils disposent pour gérer certains secteurs et ressources. À cela se cumulent les contraintes budgétaires, juridiques, institutionnelles, techniques et de capital humain.



- **Opportunité :** Malgré les multiples contraintes des administrations locales, une participation plus active dans les écosystèmes locaux d'innovation leur permettra de se positionner comme facilitateurs et coordinateurs d'actions et d'initiatives entreprises au bénéfice social, économique et environnemental. De même, prendre conscience de leurs capacités en termes territoriaux, en incluant de multiples acteurs, et pas seulement les leurs en tant qu'entité. Être reconnu comme un acteur légitime dans les discussions nationales et internationales sur les questions liées à la promotion de l'innovation et à son utilisation pour le bien-être collectif.
- Les écosystèmes d'innovation font face à un problème plus large de manque de continuité politique et idéologique, qui rend difficile la collaboration avec les gouvernements locaux. La collaboration entre les villes et les acteurs d'innovation doit être au long-terme, et ne peut pas être affectée à chaque fois qu'il y a une élection ou un autre changement politique.
 - **Opportunité :** Définissez des objectifs à long terme, en sachant qu'il y aura des résultats visibles à court terme, mais qu'il y en aura d'autres à moyen et long terme. Forger des partenariats solides et durables, matérialisés par des projets et des initiatives dont les finalités, les rôles et les délais d'examen des résultats sont clairs, générant un plus grand engagement de la part des différents acteurs impliqués et réduisant les risques pendant les périodes de transition entre gouvernements. Conserver les composantes stratégiques et visionnaires au niveau politique et décisionnel, et la mise en œuvre et le développement d'initiatives au niveau technique, en rappelant que les équipes techniques ont tendance à se maintenir après les transitions et les changements de gouvernement.
- Certains acteurs locaux de l'innovation reconnaissent les municipalités et les gouvernements locaux presque exclusivement comme des fournisseurs d'infrastructures physiques et numériques qui contribuent à faciliter ou à garantir leurs activités. Cela est attribuable à un manque de connaissances sur les compétences, les fonctions et le potentiel des gouvernements locaux en matière de promotion et de mise en œuvre de l'innovation.
 - **Opportunité :** Mettre en évidence d'autres potentialités en tant que facilitateurs de relations, décideurs de politiques publiques et fixateurs de priorités, et coordinateurs d'acteurs locaux.



- Les rythmes de décision et les temps de réponse des gouvernements locaux ne sont pas adaptés aux besoins des acteurs de l'innovation, ce qui explique que de nombreuses initiatives perdent leur élan ou se heurtent à de multiples obstacles.
 - **Opportunité :** Établir des procédures, des délais et des canaux de communication clairs et adéquats afin que les acteurs de l'innovation comprennent les processus nécessaires pour obtenir une réponse à leurs demandes, réduisant ainsi les contretemps et les frustrations.
- Créer des réseaux pour la communication entre différents acteurs de l'innovation qui, en raison de leur nature ou de leur type d'activité, n'ont pas eu de dialogue fluide dans les processus de génération/production et de mise en œuvre de l'innovation.
 - **Opportunité :** Capitalisation des connaissances, des compétences, du savoir-faire et des ressources, sur la base des rôles et de l'expertise des différents acteurs, générant des synergies et de nouvelles opportunités de développement et d'innovation. Cela permettrait, entre autres, de tester ou de prototyper des idées/technologies/services/produits/solutions, de les mettre à l'échelle du marché ou de les mettre en œuvre dans des contextes complexes au sein des communautés.
- Faible niveau d'adoption d'une culture d'évaluation des plans, programmes, projets et initiatives entrepris, ce qui ne permet pas de mesurer leur impact et leur efficacité. Cela conduit au fait que certaines initiatives, qui présentent des difficultés mais un grand potentiel, n'atteignent pas leur niveau optimal de mise en œuvre ou de résultats, ou sont suspendues et écartées.
 - **Opportunité :** L'adoption d'une culture d'impact permettra de générer un **cercle vertueux** dans la mise en œuvre des initiatives, en sachant lesquelles fonctionnent, quels éléments ont permis leur succès, lesquelles présentent des difficultés et comment y trouver des solutions opportunes.





Guide pratique à l'attention des maires de l'AIMF

RENFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES ACTEURS DE L'INNOVATION



DEUXIÈME PARTIE

REFORCER LES DYNAMIQUES D'INNOVATION SUR LE TERRITOIRE

Dans cette partie du guide, nous décrirons des actions qu'une mairie peut prendre pour renforcer les dynamiques locales d'innovation, en implémentant des actions à l'interne et à l'externe, et en définissant des priorités et en co-créant des stratégies, avec des exemples trouvés dans nos interview et études de cas. Une fois qu'on a identifié les acteur les plus pertinents, avec ses capacités, potentialités et difficultés, comment les mairies et gouvernements locaux peuvent créer un environnement propice à l'innovation dans une ville ?

I. ACTIONS INTERNES

1. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

La constitution d'un réseau d'acteurs de la ville est un préalable à la formulation de stratégies innovantes pour répondre à des enjeux urbains contemporains: fracture sociale, dérèglement climatique, pollution, etc. La collaboration d'universités et de centres de recherches, aussi bien que d'entreprises semble indispensable à la qualité des projets entrepris et à la pérennisation de ces réseaux.

Sans doute, la première action pour renforcer les processus d'innovation dans les villes, et donc les liens entre les acteurs impliqués, est précisément l'identification de ces acteurs. Aujourd'hui, cette identification semble complexe, et ce problème émane notamment de la multiplicité des parties impliquées et des méconnaissances de la manière dont elles sont engagées dans les différents processus. Les acteurs les plus évidents sont peut-être les entreprises, les entrepreneurs, les universités et les start-ups. Cependant la société civile, les acteurs internationales et les différents niveaux de gouvernance jouent un rôle de plus en plus essentiel dans la création et la mise à l'échelle des innovations, ainsi que dans leur utilisation.



L'interaction de cette multiplicité des acteurs dérive dans une dynamique de circularité et intelligence collective, fondée sur la compréhension de la production de connaissances par les institutions académiques et d'enseignement supérieur et l'application de ces connaissances pour la résolution de problèmes dans laquelle « basée sur le savoir qui intègre et encourage les principes suivants : « production de savoir dans un contexte d'application », « transdisciplinarité », « hétérogénéité et diversité organisationnelle », « responsabilité sociale et réflexivité » et « contrôle de la qualité » » (Nowotny et al., 2001, 2003, 2006 cité par Carayannis et Campbell, 2017).

À Phnom Penh, Cambodge : Le gouvernement de la ville de Phnom Penh a identifié les acteurs locaux les plus pertinents pour le dialogue de socialisation du Plan Directeur de la Ville Intelligente, dans le but de les impliquer dans cette importante feuille de route qui guidera la transformation de la ville autour de questions critiques telles que la planification du territoire, le concept de sécurité au sens large, la mobilité urbaine, l'environnement et la gestion numérique.

Deuxièmement, une fois que ces acteurs ont été identifiés, il est essentiel de comprendre leurs compétences, leurs réseaux et leurs ressources. Cette tâche permettra de mesurer les capacités des acteurs au niveau local, ce qu'ils peuvent accomplir, dans quelle mesure, ce qu'ils ne peuvent pas réaliser, qui sont leurs alliés, et de quel type de ressources ils disposent (qu'elles soient techniques, sociales, juridiques ou financières). Cela sera essentiel pour examiner les contributions potentielles de ces acteurs aux objectifs stratégiques des agendas locaux. À cet égard, il est fondamental de ne pas oublier que les problèmes actuels nécessitent des réponses construites conjointement à partir d'efforts intersectoriels, interdisciplinaires et multi-acteurs, car les efforts individuels ne peuvent pas avoir l'impact requis, et sont également assez coûteux et exigeants en termes d'expertise technique et budgétaires. En plus, il ne faut pas méconnaître que les solutions aux problèmes locaux sont parfois produites par le territoire lui-même.

Cependant, l'offre de capacités techniques ne correspond pas toujours à la demande de solutions, ignorant non seulement la valeur technique mais aussi les avantages en termes sociaux et culturels que représente la connaissance du territoire et de ses conditions.



À Lyon, France : H7*, en partenariat avec le Groupe Suez, a lancé le programme GOOD dans le but de soutenir les start-ups de la métropole qui abordent la question de l'alimentation durable. A cette fin, dans l'une de ses étapes, H7* a cherché à rendre visibles les acteurs locaux travaillant sur la question et leur mission.

Ensuite, une fois la deuxième étape terminée, il sera possible de déterminer quelles sont les priorités de ces acteurs, ce qui est pertinent car cela permettra aux gouvernements locaux de savoir si ce partenaire potentiel est encadré dans les plans et programmes stratégiques, augmentant ainsi la compatibilité entre les efforts et les initiatives qu'ils mènent. De même, il est possible de reconnaître les difficultés et les besoins auxquels ces acteurs sont confrontés et qui peuvent empêcher une plus grande ou une meilleure prestation et disposition de biens, de services ou de solutions.

À Phnom Penh, Cambodge : Il existe d'importantes initiatives dans le secteur social et académique qui visent à promouvoir les compétences numériques et les carrières dans les STEM (Sciences, Technology, Engineering et Maths) auprès de la jeune génération, telles que Sisters of Code et STEM Education Cambodia. Par leurs activités, ces organisations font partie du marché du travail pour la transformation productive de la ville et du pays, avec une focalisation spéciale sur les femmes issues de conditions socio-économiques vulnérables.



Enfin, il est important de passer de l'étape du diagnostic à celle de la proposition d'actions pour ouvrir des espaces de dialogue et de collaboration. D'une part, il est essentiel de développer des stratégies pour la génération de réseaux de travail collaboratif appropriés aux différents types d'acteurs, en tenant compte de leurs particularités, et en envisageant des activités telles que des dialogues thématiques, des espaces de networking, des tables de travail, la formalisation d'alliances, ou des journées de travail autour de problèmes communs. D'autre part, il est essentiel que le gouvernement local envisage un dialogue direct et conjoint avec les alliés qu'il considère stratégiques par rapport à un problème qui affecte la ville et ses habitants, ouvrant la possibilité de présenter des propositions conjointes et la construction d'agendas de travail collaboratif, en tenant compte des compétences, des réseaux, des ressources, des capacités et des limites des acteurs.

Afin de procéder à ce travail, nous proposons une fiche modèle de profilage d'acteur/secteur qui illustrera les éléments déjà mentionnés pour la caractérisation, et qui peut également être adaptée à une analyse par acteur ou par secteur.



Acteur Secteur

Description

Rôle
Responsabilités

Rôle dans l'écosystème

Compétences
Réseau
Ressources

Besoins

Priorités
Difficultés

Comment Collaborer

Stratégies d'engagement
Comment ils peuvent faire bénéficier et bénéficier de la ville



On trouvera ci-après un exemple illustratif d'un acteur fictif.

Acteur : “Innovateur Social 1”

Secteur : Société Civil

Description:

Tout d'abord, il serait pertinent de fournir une brève description de l'acteur, notamment sa mission, sa période d'existence, les enjeux sur lesquels il intervient (économie circulaire, gestion des déchets, renforcement des capacités techniques, etc.), sa localisation, la ou les communautés qu'il sert et la personne qui dirige l'organisation.

Intérêts et motivations:

- Fournir des services publics aux citoyens tels que l'éducation et la formation technique, la santé, la gestion des déchets, l'eau potable, l'électricité, entre autres, dans le but de satisfaire les besoins de certaines communautés ou d'une partie des citoyens, en laissant au second plan la génération de bénéfices économiques.
- Créer un tissu social parmi les membres de la communauté, en renforçant et valorisant leur capital social et technique, afin de répondre à leurs besoins et de trouver des solutions à leurs problèmes.
- Servir de représentants entre les communautés et les différents acteurs, y compris les agences et départements du gouvernement local, les universités, le secteur privé et les organisations internationales.
- Vulgariser les connaissances techniques afin de générer une plus grande portée des initiatives entreprises, en cherchant à multiplier l'impact.

Responsabilités:

- Servir d'intermédiaires et de facilitateurs dans les relations entre les communautés et les autres acteurs, en cherchant à garantir les avantages des premières.
- Mobiliser des ressources techniques et financières pour la réalisation d'initiatives au profit des communautés qu'ils représentent.

- Établir une relation avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux, sur la base d'agendas communs et des ressources disponibles, dans le but de promouvoir les besoins des communautés qu'ils représentent

Rôle dans l'écosystème:

Cette section vise à indiquer le travail de l'organisation au sein de l'écosystème local d'innovation, ses relations avec les autres acteurs et les ressources dont elle dispose ou non.

Compétences :

- Dispose d'un statut d'organisme sans but lucratif, ce qui lui permet d'accéder à certaines ressources et d'être régie par certaines règles juridiques.
- Créer des liens entre les besoins, les capacités, les connaissances et les ressources techniques et financières pour la fourniture de biens, de services ou de solutions aux problèmes locaux, autour de la promotion d'une intelligence collective.

Réseau :

- Une relation étroite avec les communautés qu'il représente, se positionnant ainsi comme un interlocuteur valable et légitime de leurs besoins et intérêts.
- Un dialogue fluide avec les acteurs internationaux présents sur le territoire, qui leur permet d'accéder à des ressources techniques et financières pour concrétiser diverses initiatives.
- Dialogue fluide avec les acteurs gouvernementaux, en cherchant à générer des synergies entre les actions que le gouvernement local mène dans les territoires où vivent les communautés qu'il représente, et sa mission.
- Dialogue fluide avec d'autres organisations présentes sur le territoire, qui ont d'autres missions, mais qui leur permettent de travailler de manière synergique et complémentaire.
- Dialogue régulier avec les chercheurs des centres d'enseignement supérieur, qui étudient les problèmes et les phénomènes présents sur le territoire dans lequel on travaille, et contribuent parfois avec des connaissances techniques à l'idéation, la création et/ou la mise en œuvre de solutions innovantes à ces problèmes.

Ressources :

- Il dispose d'un capital social important, qui lui permet d'accéder aux communautés qu'il représente et à d'autres acteurs tels que les ONG et les acteurs internationaux.
- En fonction de la problématique, il dispose de certaines ressources techniques qui sont utilisées conjointement avec les communautés pour répondre à leurs besoins.
- Il ne dispose pas de ressources financières importantes, ce qui l'empêche de développer ses initiatives de manière indépendante et il doit chercher d'autres alliés qui disposent de ces fonds.
- Parfois, il dispose de ressources physiques telles que des salles, des machines, entre autres, qui lui permettent de se doter d'espaces ou d'éléments de travail.

Besoins :

Cette section mettra en évidence les priorités et les difficultés rencontrées par l'acteur dans l'accomplissement de sa mission. Il s'agit d'une section critique pour l'identification des facteurs qui renforceront l'écosystème local d'innovation.

Priorités :

- Trouvez des alliés qui disposent des ressources qui manquent pour le développement de leurs activités et de leur mission.
- Avoir un dialogue fluide avec les autres acteurs pour pouvoir positionner l'organisation et ainsi accéder à d'éventuelles nouvelles ressources.
- Servir le plus grand nombre de personnes ou de communautés possible, en maximisant l'impact.
- Rendre leurs interventions durables dans le temps, soit par la création ou le renforcement des capacités, soit par l'obtention d'un financement pour leurs activités.

Difficultés :

- Recevoir un soutien continu de la part des acteurs du secteur privé

- Impliquer davantage les acteurs universitaires dans le diagnostic des problèmes, ainsi que dans la conception, la création, la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives.
- Participer à des appels à projets pour accéder aux ressources qui lui permettront de mener à bien diverses initiatives, en raison de ses faibles capacités institutionnelles et techniques.
- Adopter efficacement des solutions extérieures à leurs contextes, par manque de connaissances techniques ou parce qu'elles ne sont pas adaptées à leurs contextes.
- Maintenir un dialogue fluide avec les autorités locales et les gouvernements, leur permettant de communiquer les besoins des communautés qu'il représente, et d'accéder aux ressources nécessaires pour fournir les services publics qu'il propose.

Comment collaborer :

Stratégies d'engagement :

- Créer des espaces de dialogue et de networking avec des incubateurs, des entrepreneurs et des accélérateurs afin de trouver des possibilités d'idéation, de création, de test et de mise en œuvre de biens, de services ou de solutions à des problèmes sociaux et/ou environnementaux.
- Générer des espaces de dialogue et de networking avec les acteurs du secteur productif pour rechercher d'éventuels soutiens techniques ou financiers pour des initiatives entreprises sur les territoires des communautés qu'il représente.
- L'impliquer dans des espaces de dialogue et de discussion sur les questions locales, organisés par les gouvernements locaux et leurs agences.
- L'impliquer dans le processus d'expérimentation et de test des biens, services et solutions générés pour les problèmes locaux, sur la base de sa connaissance du territoire, des questions dans lesquelles il est spécialisé et de son ampleur avec les communautés qu'il représente.

Comment l'acteur peut bénéficier à la ville :

- La réalisation de ses objectifs génère un impact positif et profond sur les communautés que le cadre institutionnel ne parvient parfois pas à aborder.

- Renforce le tissu social des communautés qu'il représente, ainsi que le dialogue entre ces dernières et les autres acteurs de l'innovation.
- Il propose des solutions aux problèmes locaux, qui sont souvent peu coûteuses et produites localement, adaptées à la culture, aux conditions environnementales et au territoire.
- Il offre des services complémentaires à ceux de la municipalité, ce qui permet de créer des synergies et de déployer des efforts conjoints.
- Grâce à leur légitimité, ils parviennent à porter les besoins des communautés qu'il représente dans des instances de dialogue et de discussion avec des acteurs forts du territoire, leur donnant ainsi une plus grande visibilité et positionnant leurs intérêts sur l'agenda local.



2. RENFORCER LES COMPÉTENCES EN INTERNE

L'une des démarches les plus importantes mais aussi complexes consiste sans doute à conférer des compétences pertinentes aux fonctionnaires et aux institutions des collectivités publiques locales. Cette situation n'est pas nouvelle pour les collectivités publiques de tous les pays, en raison de la vitesse à laquelle les développements technologiques et l'innovation progressent dans tous les secteurs et domaines de la connaissance.

Cependant, cet aspect est essentiel pour:

- Intérioriser le potentiel de l'innovation pour la gestion publique et pour la résolution des problèmes locaux et régionaux ;
- Pour comprendre les obstacles et les besoins des acteurs locaux, qui les empêchent de progresser plus rapidement et plus efficacement dans la fourniture et la production de biens, de services et de solutions ;
- Pour connaître les défis et les opportunités présents dans les écosystèmes d'innovation locaux, en identifiant les actions possibles qui stimuleront le développement économique, social et environnemental des villes;
- Pour réglementer, surveiller et contrôler les usages et situations quand les développements innovants constituent un risque pour les groupes vulnérables ou le citoyen en général.



FORMER LES ÉQUIPES DE LA MAIRIE

Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier les équipes les plus sensibles aux questions liées à l'innovation au sein du gouvernement local, et de mettre en évidence les besoins spécifiques en termes techniques afin de pouvoir répondre plus rapidement aux besoins locaux et de mieux tirer parti des outils et pratiques innovants.



En plus de cette identification, il est important de connaître les disponibilités budgétaires et les espaces appropriés pour réaliser cette formation, en veillant à assurer l'assiduité et la participation active des personnes concernées.

En outre, il est suggéré de s'appuyer sur les acteurs locaux, tels que les universités, les instituts techniques, les innovateurs sociaux, les associations ou les organisations privées, lesquels disposent déjà de connaissances techniques et pratiques sur le sujet à étudier en profondeur. Cela permettra de fournir une formation technique aux équipes, notamment en renforçant les relations entre le gouvernement local et les acteurs locaux. À la fin de ce processus, il est prévu que les équipes techniques des gouvernements locaux aient une connaissance appréciable de certains des principaux outils disponibles sur des questions telles que la transformation numérique, la gestion des déchets, la mobilité, l'analyse et le traitement des données, entre autres, et la façon de les utiliser.

À Ouagadougou, Burkina Faso : En 2015 et 2016, Ouagalab (aujourd'hui Wakatlab) a mené une initiative exceptionnelle appelée Carto-Malaria. Grâce à un outil de cartographie, il a été possible d'identifier les zones où le vecteur du paludisme se développe, ce qui a permis de mettre en place des campagnes de sensibilisation et de prévention pour les riverains. En raison du succès de l'initiative, le gouvernement local s'est intéressé au travail effectué et à ses résultats importants, et ces données ont été mises à la disposition des autorités locales afin de mieux cibler les actions visant à freiner la propagation de la maladie. Cependant, la collaboration entre Ouagalab et la municipalité ne s'est pas limitée exclusivement au partage de ces données, mais également à la formation des fonctionnaires impliqués dans l'analyse de ces données, ce qui est très utile pour la prise de décision fondée sur des évidences dans des domaines complexes tels que la prévention des maladies.

À Porto-Novo, Benin : L'organisation Gbôbêtô a participer à une mission de formation en matière de gestion et de traitement des déchets. Elle a en effet contribué à faire venir des experts de France afin de renforcer les capacités techniques des équipes nationales béninoises, en charge au niveau national et local, en leur fournissant des orientations et des formations sur le sujet.





REFORCER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE LES SERVICES

Il est important de rappeler que l'innovation n'est pas une question strictement sectorielle, mais qu'elle est immergée dans divers secteurs tels que les transports, la santé, l'éducation, la gestion des déchets, l'environnement, la gestion publique, l'emploi et le développement économique, entre autres. Pour cette raison, il n'est pas inédit de constater que les services pour la création d'emplois, ou les départements pour le développement économique ou pour la jeunesse sont des interlocuteurs des gouvernements locaux dans le dialogue avec les différents acteurs. Cependant, cette atomisation des services travaillant sur différents thèmes d'innovation représente un grand défi pour l'articulation interne, puisqu'il peut y avoir un manque de connaissance entre les services concernant les actions entreprises, ou même des situations de duplication des efforts. C'est pourquoi il est essentiel de définir, au sein des gouvernements locaux, une équipe transversale qui remplit des fonctions de coordination dans les questions liées à l'innovation.

Les fonctions de cette équipe sont parmi les suivantes :

- Être au courant de toutes les initiatives menées par le gouvernement local en matière d'innovation ;
- Promouvoir un dialogue fluide entre les services et les équipes travaillant sur les questions liées à l'innovation ;
- Soutenir l'articulation entre les initiatives existantes et à venir afin de générer des synergies et des efforts complémentaires.

3. CRÉER UN DÉPARTEMENT SPÉCIALISÉ

En fonction des disponibilités budgétaires, institutionnelles, techniques et en capital humain, des mesures pourraient être prises pour renforcer les capacités institutionnelles par la création d'une entité chargée de promouvoir et d'intégrer l'innovation dans les actions des gouvernements locaux, ainsi que par l'articulation des objectifs et des acteurs des écosystèmes locaux d'innovation. Cependant, il est important de souligner que cette entité servira de support à la dynamique de l'éco-



système local, mais qu'elle n'est pas une condition pour que l'innovation soit adoptée au sein des gouvernements locaux. Il est suggéré d'envisager des mécanismes et des instruments flexibles pour ce service afin de promouvoir l'innovation à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement local. Elle pourrait devenir un acteur clé dans la discussion à l'intérieur et à l'extérieur des organes des gouvernements locaux, mais aussi à travers les différentes hiérarchies de l'administration publique, en tenant compte des différents agendas nationaux, régionaux et internationaux. Parmi les fonctions de cette entité, les suivantes sont suggérées :

- Mobiliser les acteurs au sein et en dehors des gouvernements locaux autour de problèmes communs, en reconnaissant et en valorisant leur expertise.
- Fournir un soutien technique pour la structuration de projets pour d'éventuels appels à projets qui leur permettront d'accéder à des ressources financières.
- Sensibiliser les services et départements des collectivités locales à ce qu'est l'innovation, à son utilité tant pour leur propre travail que pour la ville, aux possibilités et avancées actuelles pour améliorer la gestion publique, et comprendre la valeur de l'expérimentation mais aussi les risques qu'elle implique.
- Être un facilitateur dans les relations entre les gouvernements locaux et les autres niveaux tels que le régional, le national et même l'international, en prenant en compte les limites des autorités locales et de leurs structures.
- Maintenir un dialogue fluide avec les différents acteurs locaux sur les défis, les besoins et les opportunités qui affectent les écosystèmes d'innovation de manière positive ou négative.
- Organiser des activités qui permettent aux différents acteurs de se rencontrer pour dialoguer et discuter des problèmes locaux, sur la base de la complémentarité potentielle de leurs capacités.
- Créer et gérer une plateforme de données ouvertes qui permet de suivre la gestion des collectivités locales, leurs objectifs, et qui ouvre la possibilité de les utiliser pour atteindre des objectifs sociaux et/ou économiques.

À Manizales, Colombie: en 2020 a été créé le Laboratoire d'innovation publique, qui vise à accroître la transparence et l'efficacité de la gestion publique de la ville, à travers 4 composantes :

- I) plateforme de données ouvertes ;
- II) mise en œuvre et suivi de la conformité aux ODD ;
- III) recherche appliquée à la durabilité ;



- IV) laboratoire urbain/citoyen.

Ce dernier, ouvre des espaces pour que la société civile et les citoyens en général participent aux discussions concernant les défis existants dans la ville et les solutions possibles qui peuvent être co-crées entre les différents acteurs. Il convient de souligner la transversalité du laboratoire d'innovation publique, qui accompagne divers processus stratégiques de l'administration municipale, tels que la construction d'un narratif de la ville, la stratégie d'internationalisation et de coopération, et l'approche de questions telles que le changement climatique, la mobilité, le développement urbain, l'enseignement supérieur, la numérisation et le travail avec les jeunes, entre autres. Cette initiative a été réalisée grâce à une alliance entre le Cabinet du Maire de Manizales (gouvernement local), le PNUD (coopération internationale), Estoy con Manizales (société civile), la Alianza Sistema Universitario de Manizales (SUMA - milieu universitaire), la Fundación Luker (secteur productif), le Département National de Planification de Colombie (gouvernement national), UN Habitat (coopération internationale), le Campus Universitaire de Manizales (milieu universitaire), l'Université de Manizales (milieu universitaire), la Ville de New York, le Laboratoire d'Innovation de Bogotá*, entre autres acteurs.

À Lyon, France : Le CentSept* est un accélérateur d'innovation sociale qui vise à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de la métropole lyonnaise en mobilisant les acteurs de l'administration publique, des grandes entreprises, des associations et des entrepreneurs sociaux. Il a été créé en 2014 grâce à un partenariat entre la Métropole de Lyon, la Mairie de Lyon, un groupe d'entreprises et un groupe d'acteurs de l'Économie sociale et solidaire. Sa gouvernance est très intéressante dans la mesure où elle est totalement autonome par rapport au gouvernement local et aux autres organisations qui l'ont formée, mais les fait participer à son conseil d'administration et à ses processus d'orientation, de fonctionnement, de suivi et d'évaluation.



4. RENFORCER LES LIENS AVEC LES ADMINISTRATIONS DES AUTRES VILLES

L'union fait la force. Les partenariats entre villes ou localités permettent un partage de ressources et connaissances dont bénéficient toutes les parties prenantes. Surtout quand les villes font face à des enjeux et des contraintes similaires, il existe une opportunité pour s'entraider et innover ensemble.

Les liens entre les villes existent au niveau international, y compris dans des réseaux comme l'AIMF, mais aussi au niveau national et régional. Les réseaux peuvent aussi faciliter la mise en relation de deux ou plusieurs villes qui souhaitent coopérer d'une manière plus impliquée. Les collaborations les plus importantes peuvent être entre deux villes avoisinantes qui décident d'unir leurs forces pour pouvoir mieux servir leurs citoyens, ou un lien qui traverse des continents pour apporter de nouvelles idées et inspirer les mairies.

Dans le Grand Lyon, France : Un exemple de cette démarche réside dans la création de l'Université de Lyon, une entité qui regroupe la plupart des établissements d'enseignement supérieur des villes de Lyon, de Villeurbanne, de Saint-Étienne, entre autres. À partir de ce moment, et avec la création de la Fabrique de l'Innovation* en tant que dispositif de l'Université de Lyon, il a été possible de valoriser les vocations techniques et productives de chacune des villes membres de la métropole, notamment Lyon comme un pôle d'innovation en sciences de la vie, et Saint-Étienne comme un pôle pour les industries créatives, pour renforcer les capacités et les opportunités du territoire, en envisageant les bénéfices pour les écosystèmes entrepreneuriaux, industriels et des étudiants.

Dans le Canton de Vaud, Suisse : il existe une synergie vertueuse entre les villes (petites et de taille moyenne) avoisinantes. Par exemple, ils bénéficient du même réseau d'acteurs académiques et privés qui nourrissent le développement économique de leurs communautés. En termes de coopération municipale, le Biopôle est un campus de



recherche et innovation dédié aux sciences de la vie qui est situé sur les territoires de Lausanne et Epalinges. Soutenu en partie par le Canton de Vaud et par de l'investissement privé, le développement de cet écosystème nécessite une forte coordination entre les deux localités par rapport à l'infrastructure, l'aménagement urbain, et d'autres aspects pertinents.

A l'échelle nationale et régionale, les villes peuvent aussi créer des groupes de plaidoyer pour promouvoir les intérêts locaux au niveau national, et s'assurer que leurs perspectives sont considérées dans le développement de politiques publiques qui impactent leurs citoyens et leurs écosystèmes d'innovation locale.

Ceci consiste en un dialogue entre les agendas, identification de points en commun, concertation des efforts conjoints. Par exemple, dans un contexte où les politiques publiques sur l'éducation ou la jeunesse, deux secteurs clés dans le développement de l'innovation urbaine, sont créés au niveau national, des coalitions de villes peuvent plaider pour leurs intérêts communs. Aux Etats Unis, une forte solidarité entre des mairies et des réseaux de municipalités a émergé quand le gouvernement national a approuvé un règlement qui limiterait le contrôle des villes du déploiement de la 5G au niveau local. Ensemble, les villes ont argumenté qu'en tant que gouvernements locaux, ils étaient mieux équipés pour s'assurer que l'innovation 5G servira ses citoyens de manière équitable.

Des buts communs et motivations pour collaborer existent aussi entre localités au niveau international, surtout face à des enjeux comme le changement climatique et la transition numérique. Celles-ci se centrent souvent sur un partage d'expériences et de connaissances.

En Ile de France : en 2018, signature d'un accord de coopération avec le District d'Abidjan en Côte d'Ivoire avec l'économie circulaire et le développement urbain comme axes principaux. L>IDF a collaboré avec l'Institut de l'Economie Circulaire dans un diagnostic urbain et la définition d'une stratégie territoriale autour de l'économie circulaire. Les deux villes ont aussi partagé leurs expériences et connaissances sur la transition numérique



II. ACTIONS EXTERNES

1. STIMULER L'INTÉRÊT POUR L'INNOVATION

Renforcer les dynamiques d'innovation sur le territoire passe également par le fait de promouvoir l'innovation au public par le biais d'actions externes. En effet, plus les citoyens et les acteurs locaux sont sensibilisés à l'innovation, plus leur intérêt sera stimulé et plus les initiatives d'innovation seront nombreuses. Nous avons déterminé un ensemble d'actions qui nous paraissent pertinentes dans cet objectif.



CRÉATION D'ÉVÉNEMENTS CENTRÉS SUR L'INNOVATION

Il existe un large catalogue d'événements ayant pour but la mise en avant de l'innovation. En effet, la création d'événements est le moyen le plus pertinent pour attirer l'attention d'un large public et promouvoir l'innovation. Il s'agit d'une opportunité pour les entreprises et les start-ups de mettre en avant leurs travaux, et c'est donc très populaire chez ce type d'acteur. Il s'agit également d'un lieu d'échange où différents types d'acteurs sont amenés à se rencontrer. On peut citer de nombreux types d'événements tels que des salons, des conférences, des séminaires ou encore des webinaires. Toutefois le type d'événement le plus connu et le plus mis en avant est le hackathon. Cela désigne un marathon de programmation où s'affronte différentes équipes de développeurs dans un temps donné, l'idée étant de proposer à la fin le projet le plus intéressant selon les membres du jury.



Enfin, nous pouvons citer l'exemple des prix-concours tel que celui organisé à Lausanne : le prix PERL. Celui-ci récompense les "5 projets (qui) se sont distingués par leur créativité entrepreneuriale, leur aspect innovant et leur contribution à l'économie régionale lausannoise". Le président du jury n'est nul autre que le syndic de Lausanne Monsieur Grégoire Junod et la cérémonie de récompense se déroule à Beaulieu montrant une fois de plus une véritable politique de développement d'innovation pour ce lieu.



SENSIBILISER LES JEUNES À L'INNOVATION DANS LE CADRE SCOLAIRE

Comme nous l'avons mentionné à de nombreuses reprises dans ce guide, l'une des problématiques clés liées à la notion d'innovation est la formation des jeunes afin qu'ils aient les connaissances nécessaires pour produire des initiatives d'innovation. Il est donc crucial de mettre en avant des actions ciblant ce public. Cela passe ainsi par exemple par la mise en place d'activités extra-scolaires.

À Phnom Penh, Cambodge : l'association STEM Cambodia contribue à la mise en place de ces activités. STEM est l'acronyme pour Sciences, Technology, Engineering and Mathematics. L'association propose des programmes, événements et festivals au cours desquels ils sensibilisent les jeunes à l'importance des STEM et développent leur intérêt à travers des activités ludiques, tout en promouvant des valeurs d'enseignement engagé pour la communauté, de conscience écologique et d'égalité des genres. L'association est soutenue par le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports ainsi que par le Ministère de l'environnement. STEM Cambodia a pour vision "d'apporter une contribution égale et vitale à un brillant avenir économique et environnemental pour le Royaume." Chaque année l'association organise un festival récompensant les projets les plus ambitieux en poussant les jeunes à s'intéresser toujours plus à la science et l'innovation. De plus, il existe un programme spécifique ayant pour but de promouvoir plus de parité dans le domaine : STEM Sisters. Il s'agit d'un programme de 3 ans qui accompagne les jeunes filles de 16 à 19 ans par un système de parrainage



des plus âgées vers les plus jeunes. "Les Petites Sœurs sont soutenues par leurs Grandes Sœurs et Pro Sœurs et pendant les clubs, elles découvrent différentes carrières STEM et font des activités STEM amusantes."



L'INCLUSION PAR L'INNOVATION

Comme nous venons de le mentionner, l'égalité des genres est un enjeu crucial dans la mise en place d'un écosystème d'innovation inclusif et durable. En effet, les femmes à travers le monde sont largement en sous nombre dans les domaines des sciences et technologies. Au Cambodge par exemple "seulement 10% des étudiantes au Cambodge choisissent d'étudier des matières liées à la technologie et seulement 30% des diplômées se retrouveraient avec des emplois dans le domaine de l'informatique". C'est pourquoi il est crucial de promouvoir et d'accompagner les femmes dès le plus jeune âge vers ce type de carrières. Nous l'avons vu, STEM Cambodia propose un programme dédié, mais il ne s'agit pas de la seule association à se saisir du problème. En effet, Sister of code est une autre association avec qui nous avons pu échanger : elle propose des programme de formation de coding des jeunes filles allant de 10 à 20 ans. Elle répond aux problématiques locales en fournissant des ordinateurs aux jeunes filles les plus démunies ou encore en offrant une formation en ligne en khmer lors de la pandémie de covid.

D'autres acteurs existent notamment pour développer l'entrepreneuriat féminin comme SHE investments. "SHE est une entreprise sociale qui conçoit et propose le premier et le seul programme d'incubateur et d'accélérateur d'entreprises axé sur le genre et adapté à la culture pour les femmes au Cambodge." L'intérêt de SHE est d'offrir des programmes gratuits adaptés et adaptables à la situation des femmes entrepreneures cambodgiennes et vise tout particulièrement des micro et moyennes entreprises. Les programmes apprennent notamment aux femmes à maximiser au mieux leur profits et s'adapter en cas d'événement imprévu pour rendre leur entreprises résilientes et durables sur le



long terme. De plus SHE joue un rôle important dans le fait d'accompagner les entreprises de leurs programmes vers l'économie formelle sachant qu'au Cambodge 61% des entreprises sont tenues par des femmes et font partie de l'économie informelle.

2. AIDER LES ACTEURS DE L'INNOVATION : GÉNÉRER DES OPPORTUNITÉS

Au-delà de promouvoir l'innovation par le biais d'événements, de programmes extra-scolaires ou encore de formations dédiées, il est important de générer et de mettre en avant des opportunités de développement pour accompagner les acteurs de l'innovation dans le développement de leur projet.



LA CRÉATION D'INCUBATEURS PUBLICS

A Lyon, France : L'Université de Lyon et la Fondation pour l'Université de Lyon ont développé le Centre d'Entrepreneuriat Lyon Saint-Etienne, un réseau d'incubateurs présents dans les universités lyonnaises afin de pouvoir accompagner les étudiants entrepreneurs aux projets ambitieux et innovants. Le centre d'entrepreneuriat Manufactory membre de ce réseau propose un accompagnement sur-mesure pour aider les jeunes entrepreneurs à développer leur projet, il met à leur disposition un espace de co-working afin de favoriser la collaboration entre les jeunes ; et enfin il invite des experts de l'écosystème lyonnais à intervenir pour soutenir les entrepreneurs et les aiguiller dans leur projet. L'incubateur est soutenu par la région Auvergne Rhône Alpes et des entreprises locales qui le soutiennent financièrement et l'accompagnent. Il travaille en collaboration avec de nombreux acteurs de l'écosystème local d'innovation tels que le tiers-lieu H7, l'école de commerce EM Lyon, ou encore La French Tech.





LE SOUTIEN AUX INITIATIVES PRIVÉES

A Lausanne, Suisse : L'exemple de Beaulieu à Lausanne montre clairement une volonté et une politique d'innovation au sein de la ville. En effet, la ville accueille depuis 2021 un pôle sportif et d'innovation au sein du complexe historique de Beaulieu. Les halles nords du complexe étant vouées à la destruction, elles ont été réaménagées afin de redonner un souffle nouveau au quartier, la municipalité ayant investi à hauteur de 200000 francs suisses. Au-delà d'un large catalogue d'activités sportives, les halles nords sont occupées par 3 acteurs de l'innovation sociale : Impact Hub Lausanne, Mentor Energy et L'Éveil. Impact Hub est un acteur présent internationalement qui se développe en franchise dans chaque ville et qui offre un espace de coworking et de coaching aux start-ups. À Lausanne, les start-ups prônant des valeurs sociales et environnementales sont mises en avant par le réseau. Les deux autres occupants des halles sont des acteurs de réinsertion sociale et professionnelle. Mentor Energy propose des rencontres entre jeunes et seniors afin qu'ils puissent renforcer mutuellement leurs compétences, tandis que L'Éveil propose des ateliers alternatifs (mélant art, santé spiritualité et écologie) afin d'ouvrir les participants à de nouvelles perspectives et opportunités professionnelles. Les halles sont ainsi un espace d'échanges et de rencontres où différents types de profils se croisent et discutent amenant de cette façon à la création d'opportunités uniques et encourageant les dynamiques d'innovation.

Les fablabs notamment font un travail très important d'inclusion et d'éducation au numérique dans les villes d'Afrique de l'Ouest. Leur travail est bénévole mais il a un coût. Souvent les populations visées n'ont absolument pas la capacité de payer le service rendu par ces acteurs. Au vu de l'impact social que ces acteurs génèrent, il semble légitime pour les mairies de les soutenir financièrement. Cela peut se faire notamment en mettant à leur disposition un espace pour recevoir du public ou en leur donnant des subventions ciblées, notamment pour régler les factures internet et d'électricité ou encore pour payer de nouveaux équipements ou la réparation du matériel existant.





INITIER OU SOUTENIR DES CHARTES ET LABELS DE L'INNOVATION

Les mairies peuvent également initier ou bien soutenir des chartes ou des labels de l'innovation afin de stimuler l'écosystème local d'innovation de leur ville. La ville de Paris a par exemple initié une charte "Paris Action Climat". À travers la signature de cette charte, le partenaire s'engage à soutenir la vision de Paris d'une ville neutre en carbone et 100% à énergie renouvelable d'ici 2050. On peut imaginer le développement de chartes sur le même modèle qui entérine une vision de l'innovation et pousse les partenaires de la ville à s'engager vers une innovation sociale et pérenne. La charte peut être rédigée par les services de la mairie, et son ambition est de garantir une vision commune de l'innovation.

Pour ce qui est des labels d'innovation, on peut notamment penser au label pour l'Innovation Durable lancé par la région des Hauts-de-France. Ce label vérifie et atteste le caractère innovant et durable de tout produit ou service développé dans la zone. Il est le fruit d'une étroite collaboration, impliquant de nombreux acteurs reconnus dans le domaine de l'innovation (HDFID, startups, EDF), de l'achat public (UGAP, Etat, Région Hauts-de-France, MEL) et de la certification (AFNOR). Ce label s'adresse à toute taille d'entreprise, de la startup à la TPE-PME, et à tous les secteurs d'activité. Il représente un levier ingénieux de croissance pour les entreprises innovantes. Ce type de label peut être développé à l'échelle d'une ville en l'axant sur une innovation locale et ancrée dans le territoire.

3. METTRE L'INNOVATION AU SERVICE DES CITOYENS

économique et environnemental par le biais d'une collaboration intersectorielle, sur la base d'appels à projets ou des autres instruments.



Un point important est de canaliser l'innovation pour qu'elle impacte le bien-être collectif et soit ainsi au service des citoyens. Il existe de plus en plus de projets ayant des objectifs d'impacts positifs et de nombreux réseaux de collaboration d'acteurs qui mettent en avant des valeurs sociales et environnementales. Ces réseaux de connexions peuvent être d'ordre formel ou informel, le rôle de la municipalité est de promouvoir ces réseaux dont elle peut bénéficier des acteurs et des connaissances qui y circulent.



PROMOUVOIR LA FORMATION D'ALLIANCES FORMELLES ENTRE LES ACTEURS

Les alliances formelles peuvent prendre différentes formes. Au Phnom Penh nous avons pu rencontrer Cambodia Investor Club et Platform Impact qui sont deux compagnies d'investissement qui se spécialisent dans le fait de développer à travers leurs réseaux des entreprises d'impact. Platform Impact notamment fait le pont entre ces entreprises et la municipalité. En effet, la mairie peut faire appel à eux sur certains projets et Platform Impact mettra en avant l'entreprise de leur réseau qui leur semble le plus adapté. De cette façon deux projets ont déjà été menés. Le premier portait sur les problématiques de gestion des déchets et le deuxième sur les problématiques de mobilité. Malheureusement, dans les deux cas, il s'agissait de projets de court terme, mais on peut noter l'existence et le potentiel futur d'une telle connexion.

Des réseaux formels peuvent également se former à travers le partage d'un même espace de travail. Ainsi les espaces de coworking peuvent devenir des lieux d'échange et de réseaux d'acteurs. En Suisse les autorités du Canton de Vaud développent depuis 2004 un pôle scientifique au sein de la ville de Lausanne nommé le Biopôle. Il s'agit d'un campus sur le même modèle que la Silicon Valley réunissant des acteurs privés et académiques. La maturité du campus et la proximité entre acteurs qu'elle apporte contribue à la formation d'un réseau à mi-chemin entre le formel et l'informel.





PROMOUVOIR LA FORMATION DES RÉSEAUX INFORMELS ENTRE LES ACTEURS

Cependant, il est important de prendre en compte le fait qu'il existe des acteurs dont les capacités institutionnelles, techniques et humaines ne leur permettent pas de participer de la même manière que les autres aux dynamiques locales. En général, ces acteurs font partie de la société civile et des innovateurs locaux, qui ont des difficultés à assurer leur survie en tant qu'organisation et ne sont pas en mesure de participer à des appels à projets ou à des opportunités de mobilisation de ressources techniques et financières. C'est pourquoi il est opportun de créer des instances où ces acteurs et d'autres peuvent établir des réseaux de travail et de collaboration informels, où il y a une plus grande flexibilité dans leurs modes d'interaction, et où ils peuvent faire avancer conjointement des initiatives pour atteindre leurs objectifs.

À Porto-Novo, Benin : Un exemple très intéressant est le soutien que des organisations telles que Gbôbêtô ont reçu par des stagiaires d'universités béninoises et françaises, qui se rendent à Porto-Novo pour faire partie des équipes techniques. Ces acteurs mettent en pratique les connaissances acquises dans leurs universités pour l'idéation ou la mise en œuvre de certains produits, services, solutions et même processus innovants, en capitalisant également sur les connaissances locales pour la résolution de problèmes sur le territoire.



FACILITER LE DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES LOCALES

Les municipalités, connaisseuses de leur territoire, sont en capacité de faciliter le développement d'initiatives locales. En fonction de leur capacité budgétaire, elles peuvent apporter un ensemble d'aides différentes. On peut ainsi imaginer que certaines soient en mesure d'apporter un financement à certaines initiatives. Il conviendra alors aux



maires de mettre en place les conditions de ce financement que cela se fasse par exemple dans le cadre d'un développement de projet spécifique ou alors sur le plus long terme en mettant en place un dispositif de prise en charge de certains charges d'installation (eaux, électricité, internet, etc). En Suisse par exemple, le Fablab de Renens (ville limitrophe de Lausanne) bénéficie d'une aide financière de leur municipalité.

Un mise à disposition de locaux peut également être envisagée. comme la création de tiers-lieux ou d'autres espaces de travail communautaires et collaboratifs. Ici nous pouvons reprendre l'exemple de Impact Hub Lausanne qui occupe à moindre coût les halles nords de Beaulieu afin de dynamiser sa réhabilitation.

4. AMÉLIORER LA COMMUNICATION ENTRE LES ACTEURS

Afin d'atteindre les objectifs, la communication externe est un élément clé à prendre en compte. Toutefois, il est important de noter que les actions, les mécanismes, les messages et les canaux de communication externe ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous les publics. En outre, il ne s'agit pas seulement de la communication entre le gouvernement local et les autres acteurs, mais aussi de la création de conditions optimales pour une communication fluide et fructueuse entre les autres acteurs et les citoyens.



AVEC LES ACTEURS DE L'INNOVATION

Tout d'abord, pour l'établissement de canaux de communication fluides entre le gouvernement local et les autres acteurs locaux de l'innovation, il est suggéré de s'appuyer sur l'interlocuteur principal défini en interne, qui connaît déjà les acteurs locaux et leurs capacités. Cet interlocuteur doit définir le type de message à envoyer, qui peut contenir des éléments



tels que : des messages clés sur l'agenda du gouvernement local et ses objectifs, les progrès dans la réalisation des objectifs, les possibilités de collaboration et/ou de financement de projets et d'initiatives, les problèmes locaux, les bonnes pratiques, entre autres. Il est important que cette communication ait lieu de manière régulière, car elle contribue à renforcer la confiance de ces acteurs dans le travail et la transparence du gouvernement local en ce qui concerne sa gestion.

En outre, il est très pertinent que le gouvernement local, soutenu par son interlocuteur et/ou son entité spécialisée, développe des procédures claires, efficaces et simplifiées pour répondre aux demandes et requêtes des acteurs de l'innovation. De même, il est essentiel de partager avec ces acteurs les aspects clés de cette procédure, tels que les étapes ou les phases de la procédure, les durées, à qui la demander, entre autres. À cette fin, des campagnes de communication devraient être menées périodiquement pour atteindre à la fois les acteurs les plus consolidés et les nouveaux qui commencent leur processus dans le milieu de l'innovation. Il est également essentiel de s'appuyer sur des acteurs stratégiques tels que les incubateurs ou les organisations sociales, qui peuvent jouer un rôle de multiplicateur des messages. Cet aspect procédural est essentiel, compte tenu du fait que certains des obstacles dans la relation entre les gouvernements locaux et les acteurs de l'innovation commencent ici.



ENTRE LES ACTEURS DE L'INNOVATION

Dans le cadre de ce processus, il est également important de développer une sorte de plateforme ou de site web où les acteurs peuvent disposer d'un accès aux éventuelles opportunités de financement et aux appels à projets promus par la municipalité, ainsi que par d'autres acteurs externes et différents niveaux de gouvernement. Cette plateforme pourrait être ancrée sur le site web de la municipalité, et serait un outil dynamique qui affichera des informations actualisées. Il serait également intéressant d'inclure des informations pertinentes sur les actions mises en œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de la municipalité sur les questions liées à l'innovation, afin



de se tenir au courant des progrès réalisés, mais aussi d'inspirer, par des expériences externes et internes, le développement d'idées, de solutions, de biens et de services.

Enfin, le développement d'une plateforme Open Data est très utile tant pour la transparence et le suivi de la gestion publique, que pour l'analyse de la réalisation des objectifs locaux, et l'utilisation éventuelle de ces données pour la production de biens, services et solutions par les différents acteurs de l'écosystème. Cette dernière contribution permet de générer des conditions propices au dialogue entre les acteurs, sur la base de données ouvertes et actualisées sur diverses questions relatives à la ville, en tenant compte des multiples valeurs des données :

- I) Les données comme matière première pour améliorer les services publics;
- II) Les données comme atout stratégique ;
- III) Les données comme bien marchand ;
- IV) Les données ouverte comme levier d'innovation et de transparence politique (*plus d'informations dans le guide "Valoriser ses données, Valoriser sa ville", section 2 - Saisir les valeurs de la donnée*).

À Lyon, France : la Fabrique de l'Innovation*, dans le cadre de l'Université de Lyon, lance périodiquement le défi "48h pour faire vivre des idées", dans lequel les étudiants participent à la génération de solutions multidisciplinaires à des problématiques liées au monde des entreprises et aux acteurs socio-économiques, en lien avec l'innovation, et en parallèle, des ateliers d'innovation sont organisés.

À Lyon, France : En 2019 l'organisation TUBÀ* a créé le programme INTERREG pour promouvoir l'utilisation de données de la "Data Economy Alps Strategy", pour la production de biens et services dans les secteurs stratégiques de la mobilité, l'environnement, et le tourisme et la culture. Parmi les objectifs du programme se trouve la valorisation de l'utilisation de l'open data par les acteurs de la quadruple hélice.





AVEC LES CITOYENS

En ce qui concerne les citoyens, leur participation au processus est extrêmement précieuse, car ils sont les principaux bénéficiaires de la plupart des initiatives qui sont menées en termes économiques, sociaux et environnementaux. Toutefois, cette participation peut avoir lieu à différents stades, et la manière dont la communication externe se déroule en dépend. Cette participation peut avoir lieu à un stade initial, au cours du processus de discussion et de définition des priorités, ainsi qu'au cours du processus de présentation des priorités préliminaires afin de recueillir leurs réactions et leur validation. Il est nécessaire de consulter les citoyens, par exemple par le biais de conseils de quartier ou d'associations, sur les besoins présents sur le territoire, et de co-créer conjointement les solutions pertinentes, évitant ainsi la mise en place de mécanismes inefficaces ou de solutions difficiles à mettre en œuvre et ayant un faible impact.

À cette fin, la création d'une application ou d'une plateforme collaborative est proposée, où les différents agents et citoyens peuvent inclure leurs préoccupations et besoins, qui peuvent être pris en compte lors de la discussion et de l'orientation stratégique impliquées dans la définition des priorités. Un aspect à considérer est l'entité ou le département qui sera chargé de gérer et d'examiner ces apports précieux, en tenant compte du fait que plusieurs contributions auront un caractère transversal et nécessitent une discussion et un accord entre les différents acteurs.

Il convient de souligner que tout type de participation est important, car il confère une plus grande légitimité et un meilleur soutien aux initiatives qui en découlent. Toutefois, ce processus consiste également à ouvrir la porte aux citoyens pour qu'ils proposent des solutions possibles à leurs problèmes sur la base de leur propre expérience, et non d'une participation passive, et à valoriser leurs contributions et leurs connaissances empiriques.

En plus de l'ensemble des actions décrites ci-dessus, nous voulons insister sur l'innovation comme outil pour résoudre les problèmes locaux qui affligen les citoyens et améliorer leur qualité de vie.



Prenant en compte les constantes avancées technologiques et l'innovation, nous voudrions souligner que les gouvernements locaux doivent également prendre position sur l'utilisation inappropriée ou contre-productive de l'innovation, c'est pourquoi il est nécessaire de réglementer son utilisation et sa mise en œuvre, en protégeant les groupes les plus vulnérables et en assurant leur bien-être. À cette fin, il est important de surveiller et de monitorer les progrès réalisés ou les éventuels cas de préjudice, en veillant à trouver des conditions qui n'empêchent pas le développement d'initiatives innovantes, mais en sauvegardant les droits des citoyens. -



III. DÉFINIR UNE STRATÉGIE LOCALE D'INNOVATION

→ UNE APPROCHE TRANSVERSALE POUR UNE ACTION EFFICIENTE

La dernière partie de cette démarche est la définition d'un enjeu prioritaire sur lequel la ville va se focaliser en développant une stratégie innovante, une stratégie de développement de l'innovation ou un projet particulier afin de répondre à cet enjeu. L'idée est de sélectionner et de hiérarchiser les défis locaux afin de s'attarder sur celui qui semble le plus important en fonction de l'agenda de la collectivité locale. C'est sur cet enjeu que le gouvernement local et les autres acteurs concentreront tous leurs efforts. Le déterminer nécessite la participation des politiciens, des responsables de la formulation des politiques, des citoyens et des autres acteurs concernés. Selon l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public de l'OCDE, cet espace doit bénéficier de tout le dévouement nécessaire de la part des acteurs, car sa pérennité dans le temps et sa viabilité dans la mise en œuvre en dépendent.

À Medellin, Colombie : la ville a formulé la politique publique sur la science, la technologie, l'innovation et la réindustrialisation 2021-2030*, qui trace une carte routière pour la ville et la communauté vers une transformation des vocations socio-économiques de la ville autour de la connaissance. À cette fin, la ville a défini une stratégie de construction collective, dans laquelle les principaux acteurs de la ville ont été convoqués pour diagnostiquer collectivement les capacités et les problèmes de la ville, définir une série d'objectifs et de missions, et co-créer la roadmap et les actions à entreprendre. La philosophie de la coopération plutôt que de la compétition entre les différents acteurs, y compris les différents niveaux de gouvernement, le monde universitaire, la société civile et le secteur productif, a été la clé de ce processus. Les deux missions définies sont les suivantes :

- I) mission "neutralité carbone et qualité de l'air" ;



- II) mission "ville intelligente et productive".

Enfin, la décision de travailler autour des missions a été prise lorsqu'on a réalisé que de nombreux problèmes rencontrés ne se limitaient pas à un seul secteur, mais nécessitaient des efforts multi-acteurs, interdisciplinaires et intersectoriels





Guide pratique à l'attention des maires de l'AIMF

RENFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES
ACTEURS DE L'INNOVATION



TROISIÈME PARTIE

MODE PROJET : MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE UNE INNOVATION

Dans cette partie de notre guide méthodologique, nous décrirons les étapes qu'une mairie peut prendre pour créer et implémenter un projet d'innovation concret, avec des exemples trouvés dans nos interview et études de cas. Une fois que les premiers pas ont été pris pour créer un environnement propice à l'innovation dans une ville, et que la stratégie d'innovation au sens large a été établie, comment mettre en place des projets spécifiques et innovants qui répondent aux besoins des citoyens ?

I.DÉFINIR UN THÈME OU UN SUJET PRIORITAIRE POUR LE PROJET

Les enjeux prioritaires identifiés doivent être ancrés dans les besoins de la ville : soit dans les besoins des citoyens, soit dans les besoins des gouvernements (en termes de management par exemple ou de digitalisation) qui à leur tour affectent les résidents de la ville. En même temps, un projet peut être inspiré par les compétences et expériences existantes de la ville et des acteurs locaux.

D'un côté, ce thème prioritaire peut être identifié à travers un processus de recherche citoyenne et/ou discussion avec différents acteurs :

A Abidjan, Côte d'Ivoire : Le Club Abidjan Ville Durable* est une organisation lancée par le Secrétaire d'Etat au commerce extérieur français et l'ambassade de France pour augmenter les efforts pour réduire la contribution de la Ville d'Abidjan au réchauffement climatique. Son travail est ancré dans une vision de l'urbanisation durable, et est centré sur le rassemblement d'experts,

décideurs et entrepreneurs ivoiriens. Son but est de créer une ville respectueuse de l'environnement, qui offre à ses citoyens une haute qualité de vie et des services efficaces. Depuis 2022, Le Club Abidjan Ville Durable réunit des groupes de travail sur des projets à développer avec le District Autonome d'Abidjan.



Parmi ces groupes est celui de Energie/Eau, qui, avec la contribution d'acteurs privés et publiques, lance des projets pour améliorer la durabilité dans ces secteurs avec le District. La formation de groupes de travail permet le raffinement de buts et de plans de projets en incluant les acteurs les plus impliqués dans un enjeu spécifique.

Dans des cas spécifiques, ce thème prioritaire peut apparaître évident (réponse à une catastrophe naturelle par exemple), comme ce fut le cas avec l'apparition du COVID-19, qui a poussé les villes du monde entier à collaborer et innover de manière ciblée et accélérée. Dans ces cas-là, une ville avec des forts liens entre les acteurs d'innovation peut plus facilement répondre à un enjeu imminent avec des projets innovants.

II. DIAGNOSTIC PRÉALABLE

L'identification cohérente des besoins citoyens, qui reste la base du développement d'un projet ou initiative innovant au niveau local, peut être facilitée par l'ouverture de nouveaux canaux de communication entre les citoyens et le gouvernement, et à travers le travail d'un intermédiaire. En outre, les villes ont un accès sans précédent aux données urbaines, qui, quand elles sont traitées de manière responsable, facilitent l'identification et analyse des défis auxquels la ville fait face.



1. IDENTIFICATION DES BESOINS



TRAITER LES DONNÉES EXISTANTES OU RÉALISER DES ÉTUDES POUR TROUVER DE LA DONNÉE

Le traitement et l'analyse de données sur les citoyens et la vie urbaine peut mener à une "data-driven" approche d'identification de thèmes prioritaires pour l'innovation dans une ville. En collaborant avec des universités et des instituts de recherche, parmi d'autres acteurs du secteur académique, les mairies peuvent enrichir leur compréhension des enjeux dans leur ville, et en même temps soutenir la recherche qui aura un impact sur leurs citoyens dans le futur. De plus en plus, les acteurs privés, dont les plateformes et d'autres entreprises de technologie qui sont intégrés dans la vie urbaine, ont des données sur les infrastructures, la circulation, et d'autres sujets pertinents pour la mairie dans l'identification de besoins citoyens. Donc, toutes parties peuvent bénéficier d'accords pour faciliter le partage de données pertinentes. En outre, les acteurs de la société civile, soit locale ou internationale, développent parfois des rapports ciblés sur les besoins sociaux et environnementaux de la ville qui devraient être considérés dans le diagnostic des besoins citoyens dans une ville. Un projet de recherche diagnostique peut aussi être demandé précédant le lancement d'une stratégie ou une initiative. Par exemple, dans la coopération entre l'Île de France et Le District D'Abidjan, avant de commencer leur projets pour faciliter la transition digitale, ils ont initié une étape diagnostique pour comprendre l'état de l'utilisation du digitale et numérique dans la mairie et comment elle pourrait utiliser la technologie pour améliorer son fonctionnement interne et l'efficacité de sa provision de services au public.



ACTIVER LA PARTICIPATION PUBLIQUE

En plus de la collaboration avec des acteurs académiques, des entreprises, et la société civile, dans l'identification de besoins citoyens, il reste important d'aller directement à la source: les citoyennes- mêmes. Dans un contexte hyper-local de quartier ou de petite ville, le format de "town hall" ou réunion participatif reste



faisable. Même dans certaines grandes villes, les citoyens ont l'opportunité de s'engager directement avec leurs fonctionnaires dans des réunions ouvertes au public. (est-ce qu'on a un exemple d'une réunion ouverte au public?)

Toutefois, la technologie a créé de nouvelles opportunités pour la participation citoyenne à échelle, et peut être utilisée par les mairies dans l'identification et priorisation de stratégies d'innovation. SeeClickFix est un outil de CivicTech qui existe depuis plus de dix ans, et qui permet aux citoyens d'informer le gouvernement local de problèmes avec les routes et d'autres infrastructures locales. Lorsque cette sorte d'engagement citoyen reste importante, les stratégies d'innovation veulent normalement aborder des problèmes au-delà des nids de poule. De plus en plus de villes cherchent à développer des applications qui facilitent la communication entre les citoyens et la mairie elle-même.

À Abidjan, Côte d'Ivoire : La mairie du District collabore avec un partenaire privé pour développer une application de "Smart City", qui permettra non seulement le partage d'information officielle avec le public, mais aussi que les citoyens communiquent avec leurs élus. Un projet ambitieux en soi, le développement de cette application facilitera aussi l'identification de futurs projets au service du public. Aussi en Côte d'Ivoire, l'Unicef a réussi, en partenariat avec le gouvernement Ivoirien, à établir un réseau de plus de trois millions de jeunes qui participent à l'initiative U-Report*, qui permet la distribution de sondages sur différentes questions sociales par sms. Ceci démontre les opportunités que la technologie offre afin de faciliter l'identification directe de besoins citoyens, et surtout pour donner la parole aux jeunes et à d'autres groupes qui n'ont pas toujours accès à la participation politique.

2. IDENTIFICATION DES ACTEURS

Une fois que les besoins citoyens et les thématiques prioritaires de la stratégie ou le projet d'innovation ont été identifiés, il est important d'identifier les acteurs avec qui la mairie veut collaborer. Ces acteurs peuvent être internes ou externes. Une forte coalition d'acteurs rassemble des expertises, réseaux, ressources, et compétences, qui



sont à la fois divers et complémentaires, autour d'un but partagé. Il est possible que la mairie trouve plusieurs acteurs qui travaillent déjà sur des initiatives similaires, qui crée une opportunité pour établir des liens et créer des synergies .



EN INTERNE

Le premier travail à faire est interne. Quelle autre département ou initiative dans la mairie partage des buts similaires et complémentaires, et comment est-ce que vous pouvez travailler ensemble? Un manque de communication dans la mairie crée une redondance d'initiatives ou une synergie pourrait croître.

A Abidjan, Côte d'Ivoire : Le District d'Abidjan, le département d'informatique développe une stratégie pour la transformation digitale et transition numérique de la ville. Cette stratégie va toucher tous les départements du District. En même temps, l'Institut de l'Économie Circulaire d'Abidjan*, qui fait partie du District, a identifié la transformation digitale comme un aspect clé de la transition vers l'économie circulaire dans la ville. Il y a une forte synergie et opportunité pour collaboration entre ces deux acteurs internes non seulement dans le développement d'une stratégie pour la transition numérique, mais aussi dans une implémentation qui pourrait avoir un vrai impact sociale. En outre, l'Incubateur du District d'Abidjan soutient des jeunes entrepreneurs locaux et soutient leur formation dans les compétences digitales. La formation est au centre des stratégies du département d'informatique et de l'institut de l'économie circulaire. L'incubateur attire du talent innovant qui peut bénéficier de ce type de formation et puis continuer à apporter des idées innovantes pour accélérer la transition vers une ville digitale et économie circulaire qui sert les citoyens d'Abidjan. Dans une ville comme Abidjan, où le District est constitué de 13 communes, les communes peuvent aussi communiquer et collaborer entre elles sur des initiatives qui profitent à tous.





EN EXTERNE

Identifier et travailler avec des partenaires externes apporte des nouvelles perspectives, ressources, et compétences à la mairie, et permet un vrai engagement dans l'écosystème d'innovation locale. Cet engagement peut prendre plusieurs formes.

La première est l'identification de réseaux d'acteurs pertinents avec qui collaborer sur un initiative ou un thème prioritaire. Ce sont souvent des acteurs qui travaillent déjà dans le domaine et qui peuvent partager des connaissances et expertises avec la ville. Par exemple, l'Institut de L'Économie Circulaire d'Abidjan fait un effort pour identifier des acteurs pertinents dans leur écosystème qui jouent un rôle important dans l'économie circulaire.

D'un côté, ils recherchent des start-ups et entreprises innovantes qui travaillent dans la durabilité. De l'autre , ils cherchent à collaborer avec des grandes entreprises qui peuvent utiliser les déchets revalorisées. En outre, ils veulent travailler avec des universités et d'autres acteurs de formation pour préparer la prochaine génération pour des métiers dans l'économie circulaire.

La deuxième manière d'engager les acteurs externes est d'identifier des projets existants inspirants. Dans ce cas, la mairie peut soutenir ces projets financièrement ou avec d'autres ressources comme de l'espace ou de la publicité, mettre les acteurs en relation avec d'autres acteurs pertinents, ou même apprécier ces projets (de façon collaborative) dans la stratégie de la ville.

À Porto Novo, Bénin : Gbogbètô est une entreprise sociale qui innove dans le secteur de la gestion des déchets à Porto Novo au Bénin. Les filières qu'ils ont créées pour la valorisation et transformation des déchets ont été incorporées

dans des initiatives gouvernementales parce que le secteur public a reconnu qu'ils répondent à un besoin citoyen, et que leur modèle pourrait être implanté dans d'autres villes Béninoises.



A Ouagadougou au Burkina Faso : L'équipe du fablab WakatLab a créé des projets avec OpenStreetMap pour cartographier la capital selon les besoins citoyens, y compris le projet de CartoMalaria. La mairie a reconnu la valeur de cette initiative et a décidé d'y contribuer. Pour ce faire, le Wakatlab a formé les fonctionnaires dans l'utilisation du logiciel open source OpenStreetMap.

A Lausanne, Suisse : L'initiative de "Captographie"*, qui permet aux citoyens de développer leurs propres capteurs de CO₂ et particules fines dans leur environnement et ensuite partager les données , et soutenu par le FabLab de Renens et le Collaboratoire de l'Université de Lausanne. Ceci coïncide avec un effort de la ville de Lausanne pour mesurer la qualité de l'air et prendre des mesures contre la pollution.



III. PHASE DE DISCUSSION

→ RÉUNIR LES ACTEURS PERTINENTS

Une fois que les acteurs pertinents sont identifiés, qu'ils soient internes, externes, ou les deux, l'approche pour coordonner ces acteurs peut faire ou défaire leur collaboration.



EN INTERNE

En interne, comment est-ce que deux départements d'une mairie peuvent travailler ensemble sur un projet innovant d'intérêt commun? Normalement, il est important de réunir les parties prenantes, établir une stratégie commune, et définir un chargé de projet qui est responsable de communiquer entre les différentes parties et de garder une trace de la progression du projet. Le chargé de projet sert aussi de point de contact pour d'autres acteurs qui voudraient s'impliquer.

La création d'une coalition d'acteurs dans la mairie autour d'un projet commun permet aussi que le projet ou la stratégie deviennent plus visibles dans la mairie. Ensemble, les parties prenantes peuvent promouvoir leur projet dans le cabinet du maire

À Phnom Penh, Cambodge : L'un des principaux efforts fait par le gouvernement de la ville de Phnom Penh a été la formulation du Master Plan pour la Smart City, un travail qui conjure une mission ambitieuse pour transformer la ville et une partie de sa dynamique locale d'ici 2035. Afin de parvenir à une mise en œuvre optimale du plan, le vice-gouverneur de la ville, M. Nuon Pharath, a été désigné pour diriger et suivre cette entreprise majeure, en coordonnant et en orientant en interne les objectifs et les actions.





EN EXTERNE

En dehors de la mairie, parfois les acteurs pertinents dans un secteur sur lequel la mairie souhaite travailler font déjà partie d'un réseau. S'impliquer dans cette sorte de réseau facilite la mise en relation de la mairie avec des potentiels collaborateurs qui partagent déjà un intérêt en commun. La mairie peut participer dans des réunions organisées par ces réseaux d'acteurs, ou elle-même organiser des réunions thématiques avec des acteurs identifiés. Celles-ci peuvent être des échanges ouverts pour des discussions participatives sur des questions ou des problèmes spécifiques, avec une représentation d'acteurs des secteurs privé, social et universitaire. En organisant cette sorte d'événement, la mairie démontre son intérêt dans la thématique prioritaire, et sa volonté de collaborer avec d'autres acteurs de l'écosystème local. Le but est aussi d'ouvrir des espaces de dialogue intersectoriel et interdisciplinaire qui permettent de discuter des problèmes et des réponses à partir d'une vision holistique et non de silo. Parfois, les acteurs qui participent dans ces réunions sont tous déjà fortement impliqués dans l'enjeux identifié, et parfois la mairie doit faire un travail de sensibilisation pour inciter les acteurs à tourner leurs compétences vers cette problématique.

En France : Alexandre Faure est un expert français de la Silver Economie, qui, avec son entreprise Sweet Home, travaille souvent avec des mairies qui veulent sensibiliser les acteurs locaux internes et externes aux enjeux liés au vieillissement de la population, pour pouvoir mieux servir leur population en croissance d'âge. Une stratégie qu'il utilise est d'aider les maires à organiser des conférences sur la Silver Economie qui inclut des acteurs clés locaux, et qui invitent aussi des experts de l'extérieur pour partager des connaissances et inspirer la discussion.



IV. RÉFLEXION /DIAGNOSTIC DE L'ÉCOSYSTÈME

Sur un sujet donné, la première étape est d'identifier les **forces** de l'écosystème : Dans quel domaine est-ce que les entreprises de la ville surperforment ? Quelles sont les compétences propres à la ville ? etc. Et d'identifier également les **faiblesses** de l'écosystème de la ville. Puis, il convient, à partir de ces forces et faiblesses identifiées, d'observer les **opportunités** qui se dessinent. Si par exemple une ville observe qu'elle a un écosystème florissant de start-ups spécialisé dans le e-commerce, elle peut essayer de capitaliser sur cet avantage. Enfin, il s'agit de définir des **leviers d'action** à utiliser pour la sensibilisation, la mobilisation, ou l'adhésion des différents acteurs, et pour l'amélioration au sens large de l'écosystème existant et le développement d'une réponse adaptée à la problématique donnée.

Forces	Faiblesses	Opportunités	Leviers
...

Le **benchmark** désigne originellement une technique de marketing visant pour une entreprise à observer les performances d'une autre entreprise, à comparer et à analyser les performances de produits ou services concurrents et leaders sur le marché, en vue d'optimiser la conception d'un nouveau produit, plus ou moins équivalent à ceux observés. Cette technique peut s'appliquer de façon tout à fait pertinente dans le cas de la réflexion pour trouver une réponse pertinente à une problématique dans le cadre d'une ville. Le benchmark consiste alors à regarder, sur une problématique similaire, quelles réponses d'autres villes (du même pays ou internationalement) ont apporté, et quelles ont été les conséquences, les intérêts et les problèmes liés à ces réponses. La limite principale du benchmark est bien sûr que toutes les villes ont leurs spécificités et qu'aucune initiative ne saurait représenter une solution universelle applicable dans tous les contextes. Cependant, cette technique reste intéressante en tant qu'inspiration notamment.



V. FORMULATION D'UNE RÉPONSE AU BESOIN

La définition d'une réponse ou d'une solution est un travail exhaustif et participatif de toutes les parties impliquées, définissant des objectifs clairs, mesurables, avec des délais spécifiques, ainsi que la détermination du type de ressources nécessaires, qu'elles soient financières, techniques, juridiques, institutionnelles, physiques ou humaines, et la participation de chacun des acteurs.

1. OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif général proposé consiste à résoudre un problème qui parvient à impliquer des acteurs de différents secteurs, disciplines et capacités. Cet objectif doit être ambitieux, en favorisant la génération de nouvelles solutions, de nouveaux biens ou services, et ne doit pas se limiter au court terme, mais doit avoir des effets pérennes et des impacts importants.

2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Les objectifs spécifiques doivent répondre être mesurables, avoir un calendrier et répondre à une logique de complémentarité entre eux. L'identification d'objectifs spécifiques sert à cibler les efforts de la ville sur les aspects les plus importants de l'objectif général, et aide les parties prenantes à développer leur approche de travail et puis une stratégie multiforme. Depuis les objectifs spécifiques , la ville peut identifier des indicateurs de performance clés qui permettront l'évaluation et l'amélioration continue de la mise en place de la solution. On peut penser notamment au nombre d'utilisateurs visé par exemple.



3. MOYENS MOBILISÉS

En ce qui concerne les moyens à mobiliser, il faut tout d'abord prendre en compte la disponibilité des ressources financières, en envisageant la contribution possible de chaque acteur, le secteur public étant un contributeur important, mais d'autres, comme le secteur privé, peuvent avoir des contributions significatives, en fonction des contextes. Sur ce dernier point, il est nécessaire de souligner que tous les acteurs ne disposeront pas de ressources financières pour le développement du projet ou de la solution, mais il y aura ceux qui contribueront par leurs connaissances et leur expertise. Il est également important d'identifier les ressources financières qui ne sont pas disponibles et où elles pourraient être obtenues, afin d'éviter que le projet ne démarre pas ou échoue au cours du processus en raison du manque de capacités. Enfin, il ne faut pas perdre de vue les acteurs internationaux importants tels que les banques multilatérales, qui disposent de ressources pour financer des projets importants, mais dont les agendas ont tendance à changer au fil du temps.

À Medellin, Colombie : lors de la formulation de ses missions et projets, il est très intéressant de voir comment ils ont étudié leurs capacités financières en examinant ce qui était disponible sur le territoire et auprès des acteurs, et ce qu'il fallait attirer afin de renforcer les capacités et ressources les plus faibles ou celles qui n'étaient pas disponibles. À cet égard, il est souligné que le secteur productif a été l'un des principaux contributeurs en termes de ressources financières, mais le gouvernement local doit générer les conditions favorables au développement économique et à l'innovation dans ce secteur.

À Phnom Penh, Cambodge : Dans le cadre de la construction du Plan Directeur pour une Ville Intelligente, le gouvernement de la ville de Phnom Penh a identifié les opportunités d'investissement sur la base des lignes thématiques suggérées et des outils à utiliser, en soulignant les caractéristiques et les capacités des acteurs à impliquer.



En termes de ressources techniques, il est important de savoir quelle est l'expertise de chacun des acteurs impliqués, et à cet égard, il est extrêmement important que chaque acteur ait une compétence différente afin que le projet se développe de manière harmonieuse et complémentaire. À cet égard, les universités et les acteurs académiques sont essentiels, car ils sont des acteurs actifs dans la production et l'expérimentation de la connaissance. De nouveau, il est nécessaire d'identifier les ressources techniques qui ne sont pas disponibles et d'analyser où elles pourraient être trouvées, à travers des alliances avec des universités, des acteurs académiques ou même les gouvernements locaux eux-mêmes.

À Lyon, France : Un exemple clair de cela a été la participation de l'Université de Lyon et de multiples observatoires à l'examen et à l'évaluation des propositions techniques, dans le cadre des initiatives menées dans le cadre des travaux de CentSept*.

En termes de ressources juridiques, institutionnelles, physiques et humaines, il est nécessaire que chaque participant détermine clairement quelles sont ses capacités en termes de participation et de fonctionnement et, à partir de là, qu'il détermine ce qu'il peut et ne peut pas faire. De même, quelles sont les limitations présentes et si elles peuvent être traitées. Il est nécessaire d'insister encore une fois sur le fait que les tâches à répartir entre les acteurs répondent à l'expertise de chacun d'entre eux, et qu'il doit y avoir une logique de complémentarité dans le développement du projet.

VI. IMPLÉMENTATION

Pour cette phase, il est essentiel d'élaborer un plan de mise en œuvre, qui sera une feuille de route comprenant le développement du projet. En outre, les objectifs, les personnes responsables, les ressources disponibles et nécessaires, et l'ordre dans lequel les activités seront développées doivent être détaillés. Il est très important de donner un détail complet de chacune des composantes et activités, avec des temps et des possibilités réalistes, en tenant compte des limitations, de son rythme et des étapes.



Il est nécessaire de créer un calendrier d'activités basé sur le plan de mise en œuvre, définissant les composantes, les tâches, les dates auxquelles elles doivent être réalisées et les responsables. En plus de cela, il ne faut pas oublier l'importance du suivi technique du développement du projet, car ce suivi peut aider à trouver des solutions aux difficultés qui surviennent pendant l'exécution du projet.

Un élément à ne pas négliger est l'identification des risques et menaces possibles pour le projet, qui peuvent empêcher ou freiner le développement efficace et opportun du projet. Dans cette situation, il est nécessaire que le projet comporte un certain degré de flexibilité, sans que cela implique que les objectifs ne soient pas atteints, que les délais soient prolongés ou que les ressources doivent nécessairement être augmentées.

VII. ÉVALUATION

L'un des moments les plus critiques dans la vie d'un projet est précisément l'évaluation. Cette étape permet de connaître les résultats et l'impact du développement et de l'exécution du projet, et de savoir si les objectifs ont été atteints, dans quelle mesure ils l'ont été, ou au contraire, s'ils n'ont pas été obtenus, quels en ont été les facteurs et les empêchements. C'est pour cette raison que la définition d'objectifs mesurables et limités dans le temps est essentielle pour le développement des projets. De même, l'évaluation positive d'un projet mis en œuvre est une excellente occasion de corroborer l'existence d'une solution possible à une problématique, qui peut être pérennisée dans le temps et partagée avec d'autres contextes. Bien que ce processus puisse entraîner des coûts élevés, ceux-ci sont souvent inférieurs à la réalisation de multiples initiatives visant à résoudre le même problème.





Guide pratique à l'attention des maires de l'AIMF

RENFORCER LES LIENS ENTRE LES VILLES ET LES
ACTEURS DE L'INNOVATION

QUATRIÈME PARTIE

UN HORIZON DE
POLITIQUE PUBLIQUE À
PARTIR DE L'APPROCHE
"MISSION-ORIENTED
INNOVATION
POLICY"

Comme indiqué précédemment, l'approche "Mission-Oriented Innovation Policy" a contribué en partie à l'élaboration de ce guide.

Il est important de ne pas perdre de vue les différentes capacités institutionnelles, juridiques, politiques, de capital humain, techniques et budgétaires des divers gouvernements locaux. Pour cette raison, les efforts doivent être très stratégiques et structurés, tant pour la génération de capacités optimales pour le développement de l'innovation, que pour sa bonne utilisation. Toutefois, la tâche ne s'arrête pas là, mais le travail doit continuer à renforcer ces capacités de plus en plus car les défis vont se multiplier et la nécessité de co-créer des solutions est essentielle. Pour les prochaines étapes, il est donc essentiel de passer à l'élaboration de politiques publiques qui considèrent l'innovation comme un outil permettant de répondre aux problèmes, et de proposer des missions à cet effet.

Nous souhaitons donc vous présenter le toolkit créé par l'Observatoire de l'Innovation dans le Secteur Public - OPSI de l'Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE pour la définition et la mise en œuvre des missions. L'OPSI affirme que :

"Des approches à court terme, isolées et axées sur une seule entité ne suffisent plus pour relever les défis sociétaux systémiques. Les politiques, la gouvernance et les pratiques d'innovation axées sur la mission soutiennent une action dirigée vers la réalisation d'objectifs ambitieux."



Le toolkit contient 3 dimensions :

- Orientation stratégique : implique la délibération et la sélection des défis sociaux sur lesquels les efforts seront concentrés, avec la participation de multiples acteurs à différents niveaux, y compris les politiciens, les décideurs politiques, les experts, les acteurs du secteur productif et les citoyens, et en utilisant des principes tels que la légitimité, la directionalité, le leadership, l'intentionnalité et la flexibilité.
- Coordination des politiques : vise à assurer la cohérence de la mise en œuvre des actions publiques par les diverses institutions chargées de l'élaboration des politiques, couvrant les différents domaines politiques et niveaux de gouvernement concernés. Cette coordination permettra :
 - I) d'éviter, de réduire et d'atténuer les conséquences mutuellement négatives des interventions conçues et mises en œuvre par différents acteurs ;
 - II) d'éviter les lacunes résultant du fait que les besoins des bénéficiaires potentiels ne sont pas satisfaits ;
 - III) de mettre en commun les ressources financières, de partager les risques et de mettre à disposition les informations et les compétences afin d'être plus efficace dans la compréhension et la gestion des problèmes d'intérêt collectif.
- L'implémentation politique : il n'existe pas de recette pour savoir comment procéder, mais plutôt un certain nombre de pratiques qui peuvent aider. Toutefois, celles-ci dépendent du contexte de chaque situation, et trois éléments clés doivent être pris en compte :
 - I) une combinaison d'instruments politiques, plus ciblés et holistiques ;
 - II) les capacités dynamiques des organisations, avec la nécessité éventuelle de transformer les entités publiques, les agences de recherche et d'innovation, entre autres, de manière profonde ;
 - III) l'évaluation des politiques axées sur les missions.



L'OCDE, dans le cadre du portail STIP COMPASS, a inclus des documents pertinents sur le sujet, notamment :

- Les principaux défis rencontrés dans le design et l'implementation des Mission-Oriented Innovation Policies



<https://stip.oecd.org/moip/questions/Q14>

- Les principales opportunités permises par l'implementation des Mission-Oriented Innovation Policies



<https://stip.oecd.org/moip/questions/Q15>

En outre, nous suggérons que le cas de Medellín et sa politique publique sur la science, la technologie, l'innovation et la réindustrialisation 2021-2030 soit examiné :



<https://medellinsiempreadelante.org/wp-content/uploads/2020/11/Formato-publicación-Paper-1.pdf>



LYON

- Tuba
 - <https://www.tuba-lyon.com>
- La Fabrique de l'Innovation
 - <https://www.universite-lyon.fr/innovation-et-entrepreneuriat/innover-autrement-fabrique-de-l-innovation/la-fabrique-de-l-innovation-innover-autrement-avec-l-universite-de-lyon-972.kjsp>
- Le CentSept
 - <https://www.lecentsept.fr>
- Le H7
 - <https://h-7.eu>
- AsTech FabLab
 - <https://astech-fablab.fr/>
- Ocalia
 - <http://www.ocalia.fr>

ABIDJAN

- Accord de coopération entre l'Ile de France et le District d'Abidjan en Côte d'Ivoire avec l'économie circulaire et le développement urbain comme axes principaux.
 - <https://www.iledefrance.fr/accord-de-cooperation-entre-la-region-ile-de-france-et-le-district-dabidjan>
- U- Report
 - <https://cotedivoire ureport.in/>
- Club Abidjan Ville Durable
 - <https://abidjanvilledurable.com/>
- Institut de l'Economie Circulaire Abidjan
 - <https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2019/03/notes-inec-abidjan-v3-1.pdf>
- BabyLab
 - <https://baby-lab.org/>
- Orange Digital Center de Cote d'Ivoire
 - <https://www.orangedigitalcenters.com/country/CI/home>
- La Fondation Jeunesse Numérique
 - <https://fjn.ci/>

GLOSSAIRE ET LIENS ENTRE LES VILLES

PAGE 101

PHNOM PENH

- STEM Education Organization for Cambodia
 - <https://stemcambodia.ngo/>
- Sisters of Code
 - <https://www.sistersofcode.org/>
- SHE Investments
 - <https://sheinvestments.com/>
- Platform Impact
 - <https://platform-impact.com/>
- Cambodia Investor Club
 - <https://cic-association.com/>
- Confluence
 - <https://www.confluences.asia>
- Impact Hub
 - <https://phnompenh.impacthub.net>

LAUSANNE

- Captographies
 - <http://www.fablab-renens.ch/news/captographies/>
- Impact Hub Lausanne
 - <https://lausanne.impacthub.net/>
- La Serre
 - <https://la-serre.io/>
- Centre André Henzelin
 - <https://centre-andre-henzelin.ch/>
- Fablab de Renens
 - <http://www.fablab-renens.ch/>
- UNIL ColLaboratoire
 - <https://www.unil.ch/collaboratoire/fr/home/menuinst/qui-sommes-nous.html>
- Transformation Numérique Lausanne
 - <https://www.lausanne.ch/portrait/carte-identite/lausanne-et-la-transformation-numerique/>

AUTRE

- Ville de Medellin
 - <https://medellinsiempreadelante.org>
- WakatLab/ Ouagalab Carto Malaria
 - <https://www.makery.info/en/2016/10/10/le-ouagalab-trace-la-voie-dune-silicon-faso-valley/>
- Toolkit de l'OCDE sur Mission-Oriented Innovation Policy
 - <https://stip.oecd.org/moip/questions>

Ce guide a été écrit par un groupe d'étudiant du master Governing the Large Metropolis de l'École Urbaine de Sciences Po Paris pour le compte de l'Association Internationale des Maires Francophones dans le cadre d'un projet capstone.

Les auteurs - Mathilde Boyer, Johan Nicolas Diaz, Lina Goelzer, et Lou-Anna Roul - sont étudiants en premier année du master Governing the Large Metropolis à Sciences Po Paris. Ils ont été encadré dans la rédaction de ce guide par David Brun, entrepreneur et business mentor.

"Nous remercions l'AIMF, et plus spécifiquement Pierre Baillet pour nous avoir accordé sa confiance en nous confiant la réalisation de ce guide. Nous remercions également notre tuteur David Brun qui nous a accompagnés et soutenus avec bienveillance et intelligence tout au long de la réalisation de cette étude. Et enfin nous remercions Sciences Po et notamment Pauline Emile-Geay pour nous avoir donné l'opportunité de participer à la magnifique expérience intellectuelle et humaine qu'a été la réalisation de cette étude. Et enfin, à toutes les personnes et organisations qui ont participé activement aux entretiens réalisés au cours de l'exécution du projet, qui nous ont partagé leur expérience et leur point de vue sur le sujet."

AUTEURS ET REMERCIEMENTS



WWW.AIMF.ASSO.FR

**AIMF - 9 RUE DES HALLES, 75001
PARIS, FRANCE
TEL:(+33) 1 44 88 22 88**

SciencesPo
ÉCOLE URBAINE

