

# Sonar

Sous la surface de l'innovation publique



On ne peut plus gouverner  
comme avant, tout le  
monde le sait. Il paraît que

## *Carte de survie*

Pour pouvoir enfin s'y  
retrouver, les principales  
ressources aujourd'hui à  
disposition rassemblées  
sur une même carte.

>> Pages 5-6

l'innovation va nous sauver.  
Vraiment ? Quels sont les  
courants qui peuvent porter,  
les lames de fond qui risquent  
de nous emporter ? Voici le  
document inédit, fruit d'un  
travail collectif, qui va vous  
permettre de sonder les  
profondeurs...

>> Page 2

## *Test rapide*

Identifier en 6 questions son  
«style d'innovation»

>> Page 3

## *Comment y aller ?*

Trajectoires et mécanismes  
analysés dans le détail.

>> Poster

On ne peut plus gouverner comme avant, tel un capitaine qui doit affronter le gros temps. Le niveau de défiance vis à vis des institutions n'a jamais été aussi haut, les enjeux d'une complexité croissante, le tsunami technologique bousculent nos certitudes... Pour autant, l'innovation va-t-elle vraiment nous sauver ? Pas si simple. Sa petite musique attire autant qu'elle repousse, avec ses créatures étranges nommées big data, Mooc, intelligence collective ou encore innovation ouverte...

## “L'innovation va-t-elle vraiment nous sauver ?”

Quels sont les courants qui peuvent porter, les lames de fond qui risquent de nous emporter ? Comment voir sous l'écume sans perdre de vue l'horizon ? Quelles

étapes pour arriver à bon port ? Que pourrait être le rôle des métropoles dans ce vaste océan ?

Des agents des métropoles et agglomérations de Nantes, Grenoble, Lille, Lyon, Montpellier, Dunkerque, Rennes, Strasbourg, Angers, Bordeaux et Saint-Etienne sont partis en éclaireurs épaulés par France urbaine et la 27e Région. Voici le premier résultat de leurs investigations : des balises, des repères, des cartes provisoires. Pas de tour du monde en solitaire, mais une aventure collective dans laquelle chacun peut trouver son chemin. A vous, élus, décideurs, agents publics, de préparer votre équipe, et de tenter l'aventure !

# Et vous, c'est quoi votre style ?

Parce qu'en matière d'innovation comme dans la mode, tout est portable, mais pas par n'importe qui...

### 1- Votre modèle inspirant d'innovation dans l'administration publique, c'est :

- § la création d'un lab' au sein d'une collectivité
- ✂ le budget participatif pour soutenir des initiatives citoyennes
- ✕ la figure du hacker dans l'administration publique
- ⌚ l'immersion sur le terrain pour comprendre les usages

### 2 - Vous avez prévu de transformer une friche industrielle, vous voulez intégrer les citoyens au projet :

- ✂ vous organisez une table ronde avec des associations de riverains pour concevoir le projet
- § vous lancez un appel à projets pour repérer les bonnes idées
- ✕ vous demandez à votre équipe de maîtrise d'oeuvre (ou au Lab' interne) d'enquêter auprès des habitants du quartier pour recueillir leurs attentes
- ⌚ vous donnez carte blanche à un projet temporaire sur le site pour tester les options d'usage avant de faire votre choix

### 3-Depuis deux ans, vous constatez une démotivation inquiétante parmi vos agents :

- § vous expérimentez l'évaluation à 360° pour explorer tous les aspects du problème
- ✂ vous organisez des visites apprenantes dans des entreprises privées pour repenser votre organisation
- ✕ vous proposez une organisation du travail plus souple (télétravail, mode agile...), pour responsabiliser et redynamiser vos agents
- ⌚ vous menez une enquête sur le bien-être au travail

### 4- Vous avez mis en place un service ou un dispositif, mais il est sous-utilisé. Pour l'améliorer, vous...

- § vous analysez les flux de fréquentation
- ⌚ vous allez à la rencontre des non-usagers pour comprendre leurs réticences
- ✕ vous concevez une V2 du service en vous appuyant sur l'expertise des professionnels de terrain
- ✂ vous faites un forum de résolution réunissant les parties prenantes

### 5 - Pour vous les premiers destinataires de l'ouverture des données ce sont :

- § les institutions et partenaires privés du territoire : l'open data permet d'abord de créer de la valeur économique et sociale sur le territoire
- ⌚ les usagers : c'est un outil pour développer des services facilitant au quotidien
- ✕ les agents de la collectivité : c'est un outil pour optimiser le travail de l'administration
- ✂ les citoyens : l'open data est un outil de transparence et de renforcement de la démocratie

### 6 - La phrase qui résume le mieux votre philosophie, c'est :

- ✂ l'administration c'est comme un parachute : elle ne fonctionne que si elle est ouverte
- ✕ le chemin est aussi important que le but
- ⌚ il faut manier à la fois la loupe et la longue vue
- § on reconnaît le bon ouvrier à ses outils

TOTAL :

... ✕      ... ⌚  
... ✂      ... §

>> Résultats en dernière page

# Petite cartographie des Ressources à disposition

Tant d'outils, tant de tendances... Et tant de jargon ! Comment s'y retrouver ?

Il y a tout d'abord **une grande diversité des formes d'innovation**. On oublie souvent qu'il existe plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de méthodes, de concepts et d'approches liés à l'innovation. Certains s'intéressent prioritairement à la solution qui va permettre d'innover, d'autres aux conditions culturelles du changement. Les unes sont ancrées dans les pratiques depuis longtemps (sans être forcément questionnées), les autres sont naissantes et toutes ne résisteront pas au temps. Nombreux sont ceux qui cherchent LA bonne méthode. Autant dire que cela semble une quête perdue d'avance. Au contraire, la mixité des approches apparaît comme une stratégie plus pérenne.

Derrière chaque forme d'innovation, il y a aussi **une grande diversité des visions**. Tout n'est pas compatible : les écoles de pensée sont nombreuses et renvoient à des visions de la société différentes, où les idéaux diffèrent (l'entreprise, la technologie, la démocratie, la science, l'art et la création...) et entre lesquels s'exercent des tensions. Toutes font l'objet de controverses.

## Quelques définitions pour s'y retrouver

**Capacitation** : Issu de l'anglais « Empowerment » en sciences sociales, qui signifie « développer des capacités », cela consiste à octroyer davantage de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

**Commun** : Un commun est un système ouvert avec, au centre, une ou plusieurs ressources partagées, gérées collectivement par une communauté (ex : Wikipédia)

**Crowdsourcing** : Utilisation de la créativité, de l'intelligence et du savoir-faire d'un grand nombre de personnes, en sous-traitance, pour réaliser certaines tâches traditionnellement effectuées par une personne.

**Design** : Méthode de conception créative à la croisée de l'art, de la technique et des sciences humaines et sociales.

**Gouvernement algorithmique** : Certains suggèrent qu'un Etat ou une ville pourraient être administrés par les données numériques et l'intelligence artificielle.

**Hackaton** : Type d'événement, initialement lié au développement

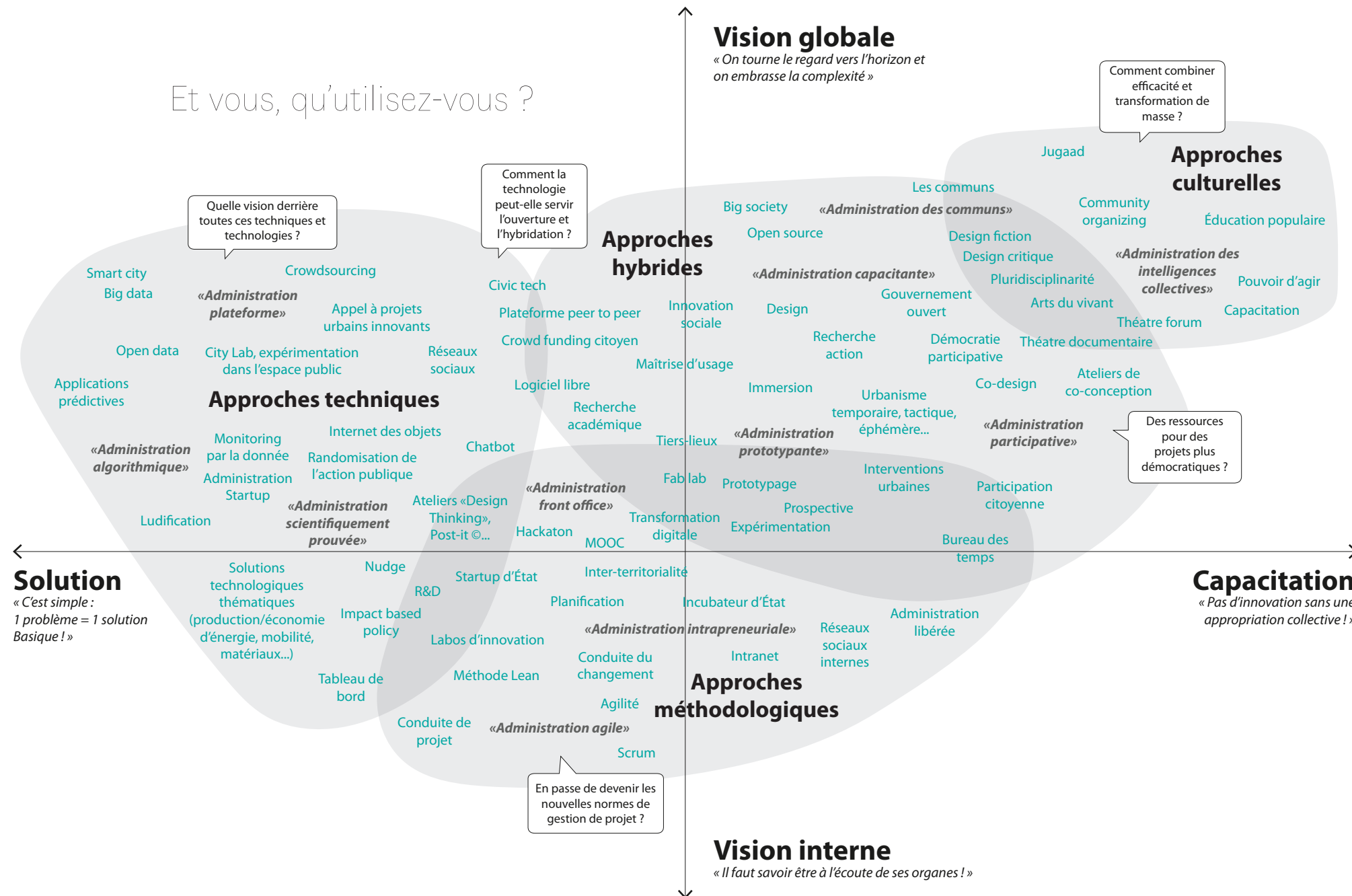
informatique, où un groupe de volontaires se réunissent avec l'objectif commun d'imaginer, de tester et de produire un prototype en quelques heures.

**Impact based policy** : Cette notion suggère d'élaborer les politiques publiques à partir de la preuve (evidence) de ce qui marche, plutôt que de ce que les politiciens pensent être la meilleure solution.

## Vision globale

« On tourne le regard vers l'horizon et on embrasse la complexité »

Et vous, qu'utilisez-vous ?



Au milieu de ce panorama complexe apparaît un ensemble de ressources marquées par **une recherche de pluridisciplinarité** : l'expérience montre en effet que pour aller au delà des expériences isolées, passer de l'innovation à une transformation plus globale implique de dépasser les clivages et de faire dialoguer des disciplines entre elles. Cette forme d'hybridation des approches s'appuie en grande partie sur l'ouverture aux usagers (externe avec les bénéficiaires des politiques publiques, mais aussi internes avec les agents) et plus largement aux citoyens, ainsi que sur la transversalité pour connecter entre elles les problématiques et ne pas produire des solutions isolées aux effets collatéraux parfois dévastateurs.

Etre trop spécialisé sur une technique, c'est en effet prendre le risque de ne lire les problèmes que par ce bout. Combiner les approches, c'est au contraire la meilleure façon de traiter les problèmes de façon plus systémique. Cela pourrait aussi se révéler à l'avenir un bon moyen de ne pas s'endormir sur l'une ou l'autre de ces pratiques. Rester curieux, dynamique, réactif et critique, voilà sans doute la solution pour savoir tirer le meilleur de tous les outils à votre disposition !

## Vision interne

« Il faut savoir être à l'écoute de ses organes ! »

**Jugaad** : mot hindi populaire qui peut être traduit à peu près par « l'art de concevoir des solutions ingénieuses ». C'est littéralement l'art de « faire plus avec moins » dans des conditions difficiles.

**Maîtrise d'usage** : A côté de la maîtrise d'oeuvre et d'ouvrage traditionnels, il s'agit de donner une voix aux futurs usagers d'un équipement, d'un quartier ou d'une politique publique, par exemple en

observant ses pratiques et en testant des usages potentiels avec eux.

**MOOC** (de l'anglais Massive Open Online Course) : aussi appelé « cours en ligne ouvert à tous », c'est un outil de formation à distance via Internet.

**Nudge** (en français « coup de pouce ») : une suggestion indirecte qui peu influencer sur une personne ou un groupe. Par exemple certaines gares diffusent sur le parvis de la

musique classique pour faire fuir les badauds...

**Open data** : Mise en accès et usage libres des données numériques sous des formats lisibles et utilisables.

**Plateforme peer to peer** (en français « pair à pair », souvent abrégé « P2P ») : Modèle de réseau informatique où chaque client (utilisateur) est aussi un serveur (fournisseur), pouvant ainsi servir

au partage de fichiers en pair à pair, au calcul distribué ou à la communication.

**Urbanisme temporaire** : Englobe les initiatives d'occupations provisoires, créatives et participatives de terrain et de bâtiments vacants, lorsque l'usage de ces sites est encore en préfiguration.

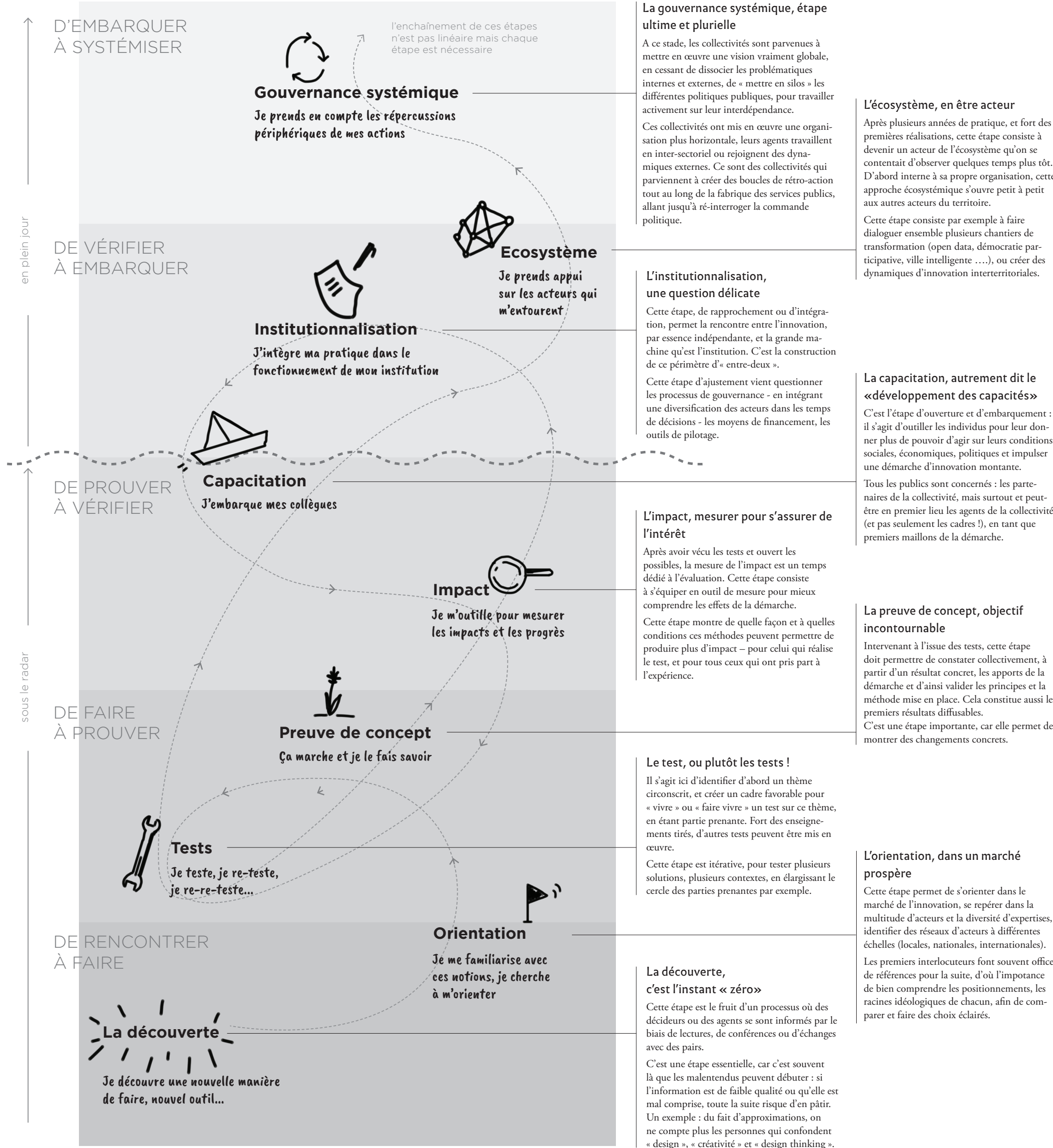


# Passer à l'acte sans *passer à la trappe*

Une montée progressive en innovation...

« Soyons innovants », « transformons-nous », « écoutons les citoyens »... Il ne suffit pas de prononcer des formules magiques pour changer réellement. Ni d'appliquer des concepts comme innovation sociale, open data ou blockchain juste parce qu'ils sont dans l'air du temps. Et s'il s'agissait plutôt d'explorer nos collectivités par des voies détournées ? Lorsque l'on ambitionne des changements durables, le chemin pour y parvenir est constitué de balises et de bifurcations. On ne passe pas de l'une à l'autre sans tâtonner.

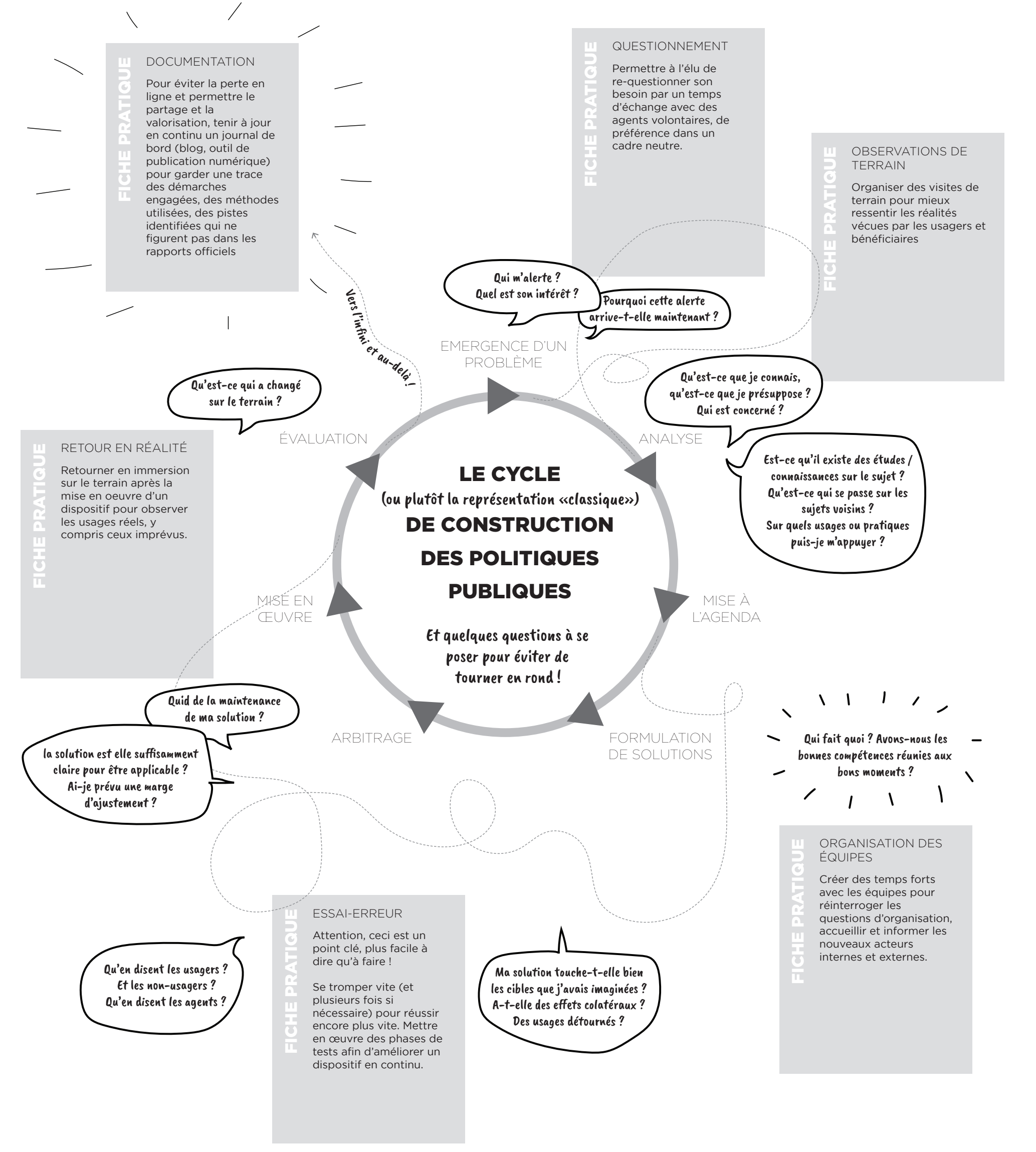
Le cheminement que nous proposons repose sur quelques principes simples. L'un des plus importants est : arrêtons de parler, pratiquons l'innovation ! Soyons à la fois ambitieux et humble, sans prétendre tout révolutionner en un jour. Et si ça ne fonctionne pas la première fois, essayons encore et encore. Et souvenons-nous que ce qui compte, ce n'est pas tant la destination que la route !



...et une fabrique des politiques publiques ouverte

Au secours, la fabrique des politiques publiques est cassée ! La légitimité des institutions n'a jamais été aussi contestée, l'expertise citoyenne aussi active et les problèmes publics aussi complexes. Le cycle classique, dessiné comme un cercle parfait, a de moins en moins de prise avec une réalité devenue complexe et multidimensionnelle. Cette représentation raconte de plus une machinerie incapable de capitaliser, d'avancer. Et de fait, beaucoup de politiques publiques échouent à améliorer concrètement la vie des personnes concernées...

Comment, à leur échelle, les pouvoirs locaux peuvent-ils transformer leur façon de concevoir et mettre en oeuvre des politiques publiques ? En la dotant de plus de marges de manœuvre. En s'équipant pour voir « sous le radar » et réaliser des tests avec les populations (et les agents) avant, pendant et après. En n'ayant plus peur de ré-interroger la commande politique. En bref, en passant à une fabrique capable de s'adapter au fil de l'eau, en fonction des contextes changeants et des réalités nouvelles.



Vous avez répondu aux questions page 3 ?

## Découvrez votre profil d'innovation

**Une majorité de x :** Pour vous, le premier chantier c'est la **culture interne**. Et pour se transformer, votre administration mise sur le management. Le mode start up vous inspire, l'agilité vous parle, et dans vos rêves, votre administration et vos agents seraient libérés.

**Exemple inspirant >>** La bonne boîte : un service d'orientation des demandeurs d'emploi vers les entreprises susceptibles de recruter, créé par un conseiller pôle emploi, via le programme d'incubation de l'État.

**Points d'attention >>** Ne perdez pas de vue que la transformation n'est pertinente que si elle profite à la qualité du service à l'utilisateur.

**Une majorité de § :** Votre impulsion vient d'abord des **innovations techniques**. Qu'il s'agisse de dispositifs éprouvés ou de nouvelles technologies, vous pensez qu'il est parfois plus malin de partir des solutions plutôt que des problèmes.

**Exemple inspirant >>** La vidéocagette : un outil pour aider les évaluateurs à mieux communiquer les résultats de leur études, via un dispositif de captation vidéo, qui a depuis été adopté par de nombreux autres services.

**Points d'attention >>** Attention au tout technologique : une solution appliquée sans prise en compte du contexte peut s'avérer contre productive.

**Une majorité de i :** Pour vous, pas besoin de haute technologie. Pour se transformer, il faut commencer par regarder les **usages** de plus près. C'est en repartant de la réalité des pratiques que l'on pourra apporter des améliorations concrètes.

**Exemple inspirant >>** La maîtrise d'usage : il existe désormais des professionnels des usages dont le métier est de s'assurer que les besoins et pratiques des usagers soient bien pris en compte dans les projets urbains, numériques, etc.

**Points d'attention >>** Il faut savoir manier la loupe et la longue vue : les usagers n'ont pas toutes les réponses et la transformation des politiques publiques est aussi une affaire de changements radicaux.

**Une majorité de ¥ :** Votre administration roule à l'hybride. Pas de transformation en vase clos, mais plutôt une recherche d'**ouverture**, de perméabilité avec l'écosystème extérieur, et d'implication d'un maximum d'acteurs dans la fabrique des politiques publiques.

**Exemple inspirant >>** Le hackaton #Codeimpot : en 2017, l'État ouvre le code source de l'impôt, et invite des groupes d'ingénieurs, citoyens ou acteurs privés, à s'en saisir pour créer des services connexes.

**Points d'attention >>** Attention à ne pas faire sauter toutes les digues : c'est à l'acteur public de maintenir le cap et donner un cadre à l'implication de chacun.

Sonar, version 1.0 est le fruit d'une expérience menée entre janvier 2017 et février 2018 sous l'égide de France Urbaine. Cette expérience a mobilisé les représentants de 11 métropoles, agglomérations et communautés urbaines (en charge de sujets liés à l'innovation publique et sociale, au management, à l'efficacité des services publics) à raison de 5 sessions de travail. Les méthodes utilisées pour produire le contenu de Sonar alternaient présentations, recherche documentaire, ateliers d'écriture et rédaction en mode « sprint ».

**Merci à tous les participants :** Francine Fenet (Nantes Métropole), Hélène Clot, Laurent Van Herrewegue (Métro Grenoble), Sylvie Delatte (Communauté urbaine de Dunkerque), Benoit Zenou, Nicolas Robiquet (Montpellier Méditerranée Métropole), Guillaume Laigle (Grand Lyon), Sandrine André, Marie Jacquin-Pavard (Eurométropole de Strasbourg), Sylvie Makarenko (Bordeaux Métropole), Doriane Leborgne, Thomas Vincent (Métropole Européenne de Lille), Dominique Paret (Saint-Etienne Métropole), Claudie Renault, Valérie Auvergne (Rennes Métropole), Gaëtan Boisteau (Angers Loire Métropole), David Constans-Martigny, Sébastien Tison (France Urbaine). **Conception, animation :** Stéphane Vincent, Louise Guillot, Lilas Ozanne (La 27e Région, à Paris), Jacky Foucher (Grrr | Agence créative à Nantes). **Typographies :** Faune, Alice Savoie / Cnap ; Infini, Sandrine Nugue / Cnap