

Rapport d'activité et portfolio 2013
La 27e Région, labo de transformation publique
www.la27eregion.fr

1. 2013, année de transformation pour la 27e Région

L'année 2013 a été particulièrement riche pour la 27e Région. De nouveaux succès ont marqué notre activité : sur les quatre Régions avec lesquelles nous menons depuis deux ans le programme expérimental la Transfo, au moins trois s'approprient à pérenniser le « laboratoire d'innovation » que nous avons imaginé et testé avec elles, porté par leurs propres agents. Les premiers enseignements de la Transfo permettent d'imaginer une approche alternative de l'innovation administrative : à la fois plus créative car mobilisant les capacités des agents et des citoyens, plus pragmatique car basée sur des prototypes et des tests en situation réelle, dotée de plus de sens par sa capacité à ré-interroger la commande politique et orientée vers la production d'un impact tangible pour les citoyens.

Nos expériences inspirent maintenant bien au-delà des Régions qui nous font confiance : une quinzaine de Départements et d'agglomérations nous sollicitent maintenant pour partager nos enseignements et adopter ces approches. Côté Etat, Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique et ses services du SGMAP nous ont sollicité pour la création de Futurs Publics, programme-laboratoire visant à rénover les approches de la MAP -Modernisation de l'Action Publique. En aidant le SGMAP à donner le coup d'envoi à travers l'opération « Labo public éphémère » et la résidence que nous menons avec le SGMAP à Cluny sur le thème de l'accès au service public de proximité, nous marquons notre volonté de créer une zone de coopération pacifiée entre les collectivités, dont nous sommes issus, et l'Etat.

Durant toute l'année nous sommes intervenus dans près d'une quarantaine de conférences et séminaires, en France et à l'étranger, pour partager notre expérience. Notre expertise est reconnue en Europe et dans le monde, et un nombre croissant de travaux et d'études internationales fait référence à nos réalisations. La communauté de la recherche se mobilise à nouveau autour des questions d'innovation publique et de modernisation, tandis que de nouvelles générations de designers et de sociologues s'intéressent au secteur public.

Depuis quelques mois, nos propositions changent d'échelle, et nos sujets doivent passer « mainstream » sans que nous y laissions nos convictions, et nous devons réussir notre développement tout en restant une structure souple. Un beau défi pour 2014 !

2. Bilan du programme la Transfo : atterrissage imminent

Entamé en 2011, La Transfo, principal programme de la 27e Région, a poursuivi son chemin en 2013. Rythmées par les "InterTransfos", journées de réflexion, d'échanges et d'analyse qui rassemblent les équipes engagées dans le programme, les 4 Transfos en cours (Champagne-Ardenne, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bourgogne et Pays de la Loire) progressent de concert et arrivent chacune à un "point de bascule". Si les équipes

de résidents ont pu mettre à profit les premiers mois du programme pour imaginer, proposer et tester des modes opératoires nouveaux, en 2013 il fallait désormais penser l'après-Transfo. Comment s'assurer que des fonctions innovation puissent exister dans chaque Région après le départ des équipes de résidents ? Chaque Transfo adopte une stratégie sur-mesure et tâche de construire son propre scénario mais elles partagent les mêmes enjeux : constituer et mettre en place une équipe interne pour porter la démarche, négocier des conditions de travail ad'hoc, mettre en valeur le travail déjà mené pour se rendre visible, transférer méthodes et savoir-faire... Dans chaque Région, un important travail de conviction est mené pour faire valider les options proposées, avec plus ou moins de succès. En Bourgogne, la réflexion se poursuivra autour d'un ouvrage collectif à paraître en 2014 et qui valorisera l'ensemble des scénarios produits sur l'avenir de la ruralité. Ailleurs, différentes hypothèses de fonctions innovations internalisées et autonomes ont été mises à l'épreuve sur des sujets concrets avant le passage de relais officiel. En Champagne-Ardenne, toujours en attente d'une validation officielle, l'équipe d'agents-référents se prépare à entretenir la flamme malgré tout avec un programme de travail "autonome" pour 2014. En Pays de la Loire, l'Equipe innovation a été officiellement présentée à l'ensemble des cadres de la Région et planche déjà sur ses nouvelles commandes, accompagnée par les résidents pour ses premiers pas en solo. En PACA, le futur labo commence déjà à se dessiner. Fédérée autour d'un animateur, la fonction innovation sera ici placée dans la direction de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage, en connexion direct avec les autres directions comme par exemple la direction des lycées avec qui un projet de conception d'un espace de restauration innovant est en cours . Pour suivre l'actualité en direct, [RDV sur le blog](#).

a. Zoom sur PACA

La Transfo en Région PACA a été la dernière à démarrer. Trois semaines seulement avaient eu lieu en 2012, servant à poser "les bases" de la réflexion: Compréhension du premier sujet-test: le dispositif "emploi d'avenir". Le début de l'année 2013 a servi à creuser les pistes de projets imaginés au sein du labo, puis le labo lui même a été défini petit à petit: composition, place dans l'organigramme etc. Différentes hypothèses ont été soulevées, mises en débat pour arriver à la forme actuelle. Parallèlement, les sujets traités ont évolué. Du dispositif "emploi d'avenir", la réflexion s'est concentrée sur la formation aux métiers du numérique (vue comme une opportunité pour créer des emplois résolument tournés vers l'avenir).

Les grandes étapes en 2013

mars 2013: exploration des pistes de projets

Cette semaine a surtout été consacrée au test d'un processus envisagé pour la Région : le "retour d'usage". L'ambition était de créer un groupe de jeunes en contrat d'avenir et de représentants d'entreprises pour créer un dialogue permanent entre les usagers du dispositif et les institutions. Trois rencontres ont été organisées et outillées, pour que les agents se forment à cette "écoute terrain". Le processus n'a pas été pérennisé malgré un appui possible d'associations locales. En 2014, il devrait évoluer et intégrer le groupe de suivi du dispositif composé de représentants de l'Etat, de la Région, des missions locales et des organismes de formation.

mai - juillet 2013: Outils pour le labo; approfondissement des pistes et définition de la fonction innovation.

Cette deuxième période a été charnière pour la Transfo. La question de l'emploi qui était centrale au départ de la réflexion s'est peu à peu effacée. La Région n'ayant pas "la

main” sur le sujet, il a été décidé de se concentrer sur les emplois liés au numérique et d’accompagner la construction du labo sur d’autres sujets.

octobre-novembre 2013:

L’équipe de résidents a été un peu recomposée suite à un congé maternité et au sujet “emploi” devenu secondaire.

3 chantiers ont été menés en parallèle:

Mon avenir num’ERIC

Suite à la réflexion autour des emplois liés au numérique, la question des référentiels permettant d’évaluer les capacités numériques d’une personne en recherche d’emploi s’est posée. Pour aller plus loin sur ce sujet, un partenariat a été noué avec le master “design social” de l’université de Nîmes. En leur confiant la conception de ce référentiel, la 27^e Région leur a permis de se confronter à un terrain réel en organisant leur venue dans un Espace Régional Internet Citoyen (ERIC) et en accompagnant leur réflexion. Leurs travaux seront présentés à la Région début 2014.

Bien manger au lycée

Le futur labo n’est composé pour l’instant que d’agents de la Région. L’hypothèse est faite que la fonction innovation devra s’appuyer sur des compétences spécifiques (design, sciences humaines...). Afin de préparer cet accompagnement, il a été décidé de choisir un projet en particulier: la conception d’un espace de restauration innovant dans un lycée de la Région. Le rôle des résidents de la Transfo n’a pas été d’assurer cette conception, mais d’accompagner les agents à la rédaction d’un cahier des charges innovant. Pour cela, une visite sur place a été préparée et outillée, puis une rédaction collaborative du cahier des charges a été assurée, associant les agents du futur labo, de la direction des marchés publics et de la direction des lycées.

Labo d’innovation

Les réflexions autour de l’organisation de la fonction innovation se sont poursuivies. Un chargé de mission a été désigné, ainsi que des premiers sujets d’exploration. La question de la gouvernance a été abordée avec quatre élus partants pour constituer un comité de pilotage du futur labo.

Les quelques jours de Transfo en 2014 devraient s’articuler autour d’une semaine complète en immersion pour terminer le programme, conçue en “miroir” à la première semaine de campus.

b. Zoom sur Bourgogne

La Région Bourgogne, première à adhérer au programme, a quelque peu “essuyé les plâtres” de ce programme expérimental, et n’en sort probablement pas indemne aujourd’hui. Si l’équipe sur place a pu faire la démonstration de l’intérêt de méthodes, l’idée d’une “fonction innovation” au sein de la Région a été abandonnée. La direction à l’aménagement du territoire, avec qui la Transfo a été construite a pu se saisir des méthodes d’innovation mais sans avoir l’aval de sa hiérarchie pour pousser la Transformation plus loin. Après le “forum des villages du futur”, organisé durant 3 jours à l’hôtel de Région de Dijon en octobre 2012, où différents outils d’animations avaient été testés et toutes les productions depuis le début de la Transfo avaient été exposés, la dynamique s’est arrêtée en 2013. Différentes raisons internes au fonctionnement de la Région ont largement diminué ce que devait être la Transfo Bourgogne en 2013. Au final, cette année a surtout servi à “réajuster” le contrat avec le partenaire régional.

Le début de l'année a permis de préparer la construction de l'ouvrage "villages du futur: correspondances". Relatant l'expérience de la Transfo et les réflexions autour de la ruralité de demain, cet ouvrage devrait être produit en 200 exemplaires et diffusé par la Région et la 27^e Région.

Début novembre, à l'occasion des rencontres du réseau rural, les quelques agents de la direction de l'aménagement du territoire qui avaient été formés aux méthodes de la 27^e Région ont pu animer des ateliers avec les participants. Le kit d'animation étant disponible, ils sauront continuer à l'utiliser à d'autres occasions.

Le début de l'année 2014 devrait être consacrée à la rédaction de l'ouvrage. Le contenu ayant été exposé deux fois déjà, il s'agira surtout de construire une synthèse efficace pour en faire un véritable outil, en continuité avec le travail de fond fait avec les agents de la Région.

c. Zoom sur Pays de la Loire

Après 5 semaines passées à découvrir le Conseil régional et à tester des méthodes alternatives pour repenser des politiques régionales spécifiques (démarche prospective, dispositifs d'aide à l'orientation), l'année 2013 a constitué un tournant pour la Transfo Pays de la Loire. Convaincue par les premières expériences menées, la Région a souhaité s'investir davantage dans la démarche pour s'assurer de la mise en place effective d'une "fonction innovation" au sein de l'organisation régionale. 4 semaines ne furent pas de trop pour construire ensemble ses bases ! A quelques semaines de la fin du programme, c'est une véritable *Equipe innovation* qui est maintenant en place, avec à sa disposition des agents "formés/déformés" et très investis, de nouvelles méthodes, des modes opératoires éprouvés et un programme de travail déjà bien rempli pour continuer à essaimer au sein de la Région.

Les grandes étapes en 2013

· Janvier-Avril : Esquisser la « fonction innovation »

Le début de l'année est mouvementé, entre le renouvellement de la moitié de l'équipe de résidents, le départ d'Olivier Ryckewaert à la tête de la PRI Design in Pays de la Loire et l'annonce du départ de Patrick Jouin, le DGS. Ajoutons à cela la volonté de l'équipe de s'éloigner de la prospective pour mieux plonger dans le bain de l'innovation, le démarrage était compliqué et a nécessité des temps de « synchronisation » essentiels pour s'assurer les meilleures conditions de travail possibles.

Plusieurs fois repoussée sur demande de la Région, la **semaine 6** n'en a pas moins constitué un moment charnière du programme. Grâce à un soutien important de la DG, de nombreux agents ont participé activement aux travaux. Lors de cette semaine, un premier temps de bilan a permis d'analyser les expériences passées et de déterminer ce que l'on pouvait en retenir pour la future fonction innovation. Ensuite, en retraçant collectivement le déroulé du processus de création et de mise en oeuvre d'une politique publique régionale grâce à des outils de visualisation, les agents ont identifié 6 étapes clés qui constituent des leviers potentiels d'amélioration du processus. Afin d'optimiser et de sécuriser ces étapes, ils ont imaginé 6 modes opératoires simples que la future fonction innovation pourrait porter et mettre en oeuvre (voir les détails sur le blog : <http://territoiresenresidences.wordpress.com/category/la-transfo/la-transfo-pays-de-la-loire/pays-de-la-loire-semaine-6/>).

· Juin : Mettre en place et outiller l'équipe innovation

Après avoir esquissé ses contours, il était temps de donner un peu plus de “chair” à cette “fonction innovation” afin de la rendre opérationnelle rapidement. Pour ça, il faut d’abord constituer une équipe d’agents, puis l’outiller et enfin la mettre en situation. Premier signal positif : nous mettons en place de points d’étapes réguliers avec le DGS pour avancer en toute transparence et s’assurer du portage de la démarche. Ce qui permet notamment de mettre très rapidement sur pied une petite équipe transversale et de faire valider le recrutement d’un designer en apprentissage pour l’étoffer. La **semaine 7**, qui démarre sur ces nouvelles bases, s’attelle à définir et affiner les protocoles de 2 modes opératoires, à savoir « l’atelier des prototypes » et « la fabrique des mandats », et explorer plus en détails les sujets que nous souhaitons travailler avec ces nouveaux outils, respectivement le projet « hub PME » et la gestion des mails. Enfin, un premier test du mode opératoire « démarreur bienveillant », qui permet de reinterroger/préciser la commande politique, est mené avec une élue régionale.

· *Juillet-Octobre : Sécuriser les avancées*

L’équipe est présente de façon plus régulière à la Région, ce qui permet de renforcer la relation de travail et de confiance construite avec les interlocuteurs régionaux. A la demande de la Région, nous intervenons en appui sur la préparation et l’animation du séminaire des cadres annuel, qui porte cette année sur « l’innovation et la performance ». Un RDV important pour l’équipe innovation, qui est officiellement présentée à l’ensemble des cadres de la Région et se voit confier l’animation de plusieurs ateliers. Les résidents accompagnent également le recrutement du designer en apprentissage, qui est intégré à l’équipe innovation dès le mois de septembre. Nous poursuivons parallèlement nos échanges avec le DGS pour rappeler et acter les conditions de travail nécessaires au bon fonctionnement de cette équipe en gestation.

La **semaine 8**, préparée en collaboration étroite avec les agents de l’équipe innovation, a permis de tester la validité du mode opératoire « l’atelier des prototypes ». Le sujet traité était le « Hub PME », ou comment créer un système permettant à un maximum d’entreprises d’accéder plus facilement aux accompagnements et dispositifs d’aides. Carton plein pour l’équipe innovation, qui a pris la main avec brio sur ce chantier : les agents se sont mis à documenter l’observation de terrain qui a débouché à la présentation crash test d’un premier prototype en workshop, en présence de différents acteurs du développement économique en région. Résultats : Des porteurs de projet pleinement satisfaits et motivés. Des partenaires intéressés par la démarche et qui deviennent contributeurs. La DAEII renforcée dans son portage du projet avec la possibilité de prendre des orientations claires en connaissance de cause. Le « démarreur bienveillant » est testé une nouvelle fois et à deux reprises, à partir d’un protocole réajusté suite au premier test.

· *Octobre-Décembre : Passer le relai*

La fin approche, et les dernières semaines du programme sont « découpées » pour coller au mieux au rythme de travail des agents et à leur besoin d’accompagnement. Les différentes séquences permettent, entre autres, de : retravailler les techniques d’animation transmises aux agents ; de développer une “stratégie de visibilité” de l’équipe innovation en interne et de construire les outils qui en découlent ; de tester le mode opératoire “fabrique des mandats” sur le “bureau du futur” ; de suivre la candidature au programme européen PROUD ; de préparer ensemble le programme des derniers jours de la Transfo en janvier 2014. Quelques remous sur le choix du sujet et incompréhensions sur le mode opératoire « fabrique des mandats » rappellent que des ajustements resteront toujours nécessaires...

d. Zoom sur Champagne-Ardenne

L'année 2013 a marqué une transition pour la Transfo Champagne Ardenne. Après les expérimentations de 2012 (notamment la refonte d'un **dispositif jeunesse, la carte Lycéo**) l'équipe d'agents référents accompagnée des résidents s'est attachée à décrire le fonctionnement d'une cellule d'innovation au sein de la Région. La conception d'un organigramme cohérent, la budgétisation et la rédaction d'une note argumentaire ont été les temps forts des premiers mois de l'année. En effet, les agents ont dû dans un premier temps formuler les valeurs fédératrices de la démarche d'innovation (c'est-à-dire : constituer une « charte » pour le laboratoire), et dans un deuxième temps identifier des **objectifs opérationnels** pour le laboratoire afin de justifier son financement. Le début de l'année 2013 a donc été un moment de projection et d'engagement fort de l'équipe dans la démarche. À l'occasion de la visite de la Ministre de la Décentralisation et de la Réforme d'État, Marylise Lebranchu, les référents ont également su mobiliser les premiers acquis de la Transfo pour constituer une exposition de leurs travaux et de leur méthodologie. D'autre part, ces premiers mois ont été l'occasion de diffuser plus largement la démarche de la Transfo au sein du Conseil Régional, à travers l'intervention de l'équipe lors d'un séminaire de direction.

Ces différentes étapes ont permis de dessiner un laboratoire régional porté par la Direction Générale, dont la mission est à la fois de répondre à la commande des élus, des agents ou des citoyens sur des sujets transverses, et de conseiller les services sur des sujets de gestion interne. Il a été identifié qu'un agent de chaque direction devait faire partie du laboratoire, et disposer d'un emploi du temps aménagé en conséquence. Durant la deuxième partie de l'année, l'équipe s'est consacrée à la **préfiguration du laboratoire** en fonctionnement. Des points de méthodologie ont été identifiés et travaillés, à travers des sujets concrets ciblés par les agents : en premier lieu le **passage de commande de l' élu au laboratoire** a été abordé en collaboration avec Joelle Barrat, vice-présidente déléguée à la santé et au handicap. Puis, c'est la méthode de **recherche terrain et d'expérimentation** (autour de la notion de « prototypage ») qui a été explorée à travers un projet pour repenser les courriers de notification de la Région. Ces sujets de travail ont permis, outre d'aller plus loin dans l'appropriation des outils par les agents, de questionner en profondeur la posture du laboratoire, entre contraintes techniques et commandes politiques.

A quelques semaines de la fin du programme, on observe des signes encourageants **d'appropriation de la démarche** : à de multiples reprises (réunions de travail sur un dispositif, séminaire international, rencontres avec des citoyens bénéficiaires, etc.) les agents référents ont réutilisé des techniques d'animation et d'idéation inspirées de la Transfo. Également, la diffusion d'une **newsletter** en interne, dans le but de faire connaître la démarche au sein du Conseil Régional. Une adresse mail, un logo, une communication visuelle ... le laboratoire prend forme.

Temps forts de la Transfo Champagne-Ardenne en 2013 :

Semaine 6 : esquisse d'un schéma de fonctionnement du laboratoire d'innovation.

Forte participation des représentants de la Champagne-Ardenne (DGS, cabinet, directeurs, agents) à la visite au MindLab organisée par la 27^e Région.

Organisation d'une journée «Transfo directeurs» pour sensibiliser les directeurs de services à la démarche.

Semaine 7 : rédaction d'une note d'un budget et d'un organigramme pour le futur laboratoire.

Semaine 8 : expérimentations sur des points méthodologiques : le passage de commande d'un élu.

Semaine 9 : expérimentation méthodologique : le prototypage et la communication du Labo.

e. Les InterTransfos

En 2013, la 27^e Région a organisé trois événements appelés « InterTransfos », regroupant à la fois les résidents du programme La Transfo ainsi que les agents sur les projets afin d'échanger, de créer un apprentissage commun et de capitaliser nos expériences. Ces événements ont eu lieu à la Maison de la Bretagne à Paris, à Nantes dans les locaux de la Plateforme Régionale d'Innovation Design in Pays de la Loire en marge du Congrès des Régions organisé par l'ARF, et à Strasbourg, en marge des ETS organisés par le CNFPT. Ils ont permis à une vingtaine de personnes d'échanger régulièrement autour de la manière de partager nos outils, des questions à se poser pour créer le « laboratoire » au sein de chaque administration régionale engagée sur le programme ou encore de dresser un bilan à mi-parcours de la Transfo. Rythmant la Transfo, ils sont le moyen privilégié d'échange entre les différents acteurs impliqués dans le programme.

3. Les journées entre-résidents

Cette année, outre les InterTransfos, nous avons également organisé la première rencontre entre résidents en mai 2013. Remplaçant l'InterTransfo #5, cet événement avait la particularité de regrouper une trentaine partenaires/prestataires de tous les programmes de la 27^e Région depuis ses débuts. Il n'y avait donc pas uniquement les résidents actuels de la Transfo, mais aussi ceux ayant participé à Territoires en Résidence, ou encore l'agence G.U.I. ayant travaillé avec nous sur la charte graphique de La 27^e Région. Ce moment « entre nous », que nous avons décidé ensemble de renouveler tous les ans, s'est déroulé à Pontempeyrat, en Auvergne, dans un lieu de résidence artistique. Au calme et au vert, nous avons pu poser les jalons d'une communauté de praticiens (agences, free-lance, chercheurs...) engagés autour d'un intérêt commun pour le travail avec les administrations et de le design des politiques publiques.

4. La résidence SGMAP : l'accès aux services publics de proximité

Préfigurant le programme **Re/acteur Public**, cette résidence inaugure un partenariat entre la 27^e Région et le SGMAP (Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique - organe interministériel rattaché au Ministère de la Décentralisation et de la Réforme d'État). Alors que le SGMAP est en cours de constitution de son propre laboratoire d'innovation («*Futurs Publics*»), cette résidence a pour objectif d'envisager comment une démarche centrée sur l'immersion sur le terrain, la compréhension des usages et l'expérimentation, peut avoir un écho au niveau national.

- L'enjeu a donc été dans un premier temps d'identifier **un sujet porteur** : ayant à la fois un enjeu dans son impact sur la vie quotidienne des citoyens, et un enjeu dans son élaboration et sa mise en pratique dans les politiques nationales et locales. Après avoir exploré différentes pistes, le sujet de l'accès aux services de proximité a été choisi.

• Dans un deuxième temps, un **territoire d'accueil** a du être choisi : l'équipe de la 27^e Région a piloté **trois pré-visites** dans le territoire de Belfort, dans la région du clunysois, et enfin dans la commune de Grigny. Ces trois expériences ont permis d'identifier différents aspects quant à la relation des citoyens aux administrations : une dimension d'accueil (à travers le double exemple du Point Accueil Solidarité de Delle, et de la tour administrative de Belfort), une dimension politique (à travers l'engagement de la mairie de Grigny dans la démocratie participative) et enfin une dimension territoriale, à travers le cas de Cluny, choix qui a finalement été retenu. Le département de Saône-et-Loire est en effet emblématique des zones rurales en termes de couverture et d'accessibilité aux administrations.

• Pour finir, une méthodologie adhoc a du être imaginée dans le cadre du partenariat avec le SGMAP. Céline Andronikos, chargée de mission Innovation au SGMAP, a intégré l'équipe en temps que résidente. D'autre part, la résidence s'est construite sur un planning de 4 (et non 3) semaines, la dernière semaine étant consacrée à la valorisation de l'expérience et à son assimilation au sein du SGMAP.

«Le service public au coin de ma rue : Et si chaque citoyen avait un accès facile et près de chez lui à l'administration publique – quelle qu'elle soit : impôts, allocations familiales, sécurité sociale etc ?» - La résidence vise à aborder la question de l'accessibilité des administrations publiques, à la fois sur le plan géographique (où sont les relais, les permanences, les guichets près de chez moi ?) et sur le plan des démarches, car les publics en difficulté sont souvent confrontés à une très grande complexité dans leur gestion administrative. Cette problématique comprend des problématiques d'accueil (relation de guichet, formation du personnel, gestion des cas difficiles), de répartition territoriale (comment couvrir les zones rurales ? comment atteindre les populations isolées ou non-recourantes) ou encore d'équipement (comment re-penser les dispositifs de télé-présence ? comment accompagner les démarches en ligne ?).

La première semaine de résidence s'est déroulée du **14 au 18 octobre**, et la deuxième est en cours (du 9 au 13 décembre).

• **Semaine 1** : cette première phase sur le terrain a permis à l'équipe d'approfondir la notion de «relation administrative» en rencontrant à la fois des utilisateurs en situation difficile (et ayant régulièrement recours à un accompagnement extérieur pour leur démarches), des agents des administrations (CAF, CPAM, Centre Social, Maison des Solidarité etc.) et des animateurs des «points polyvalents de proximité», en particulier les Relais de Services Publics, label dont le SGMAP a la charge. La semaine a également permis de pointer des défaillances dans la couverture du territoire par les administrations, notamment dans le partage des compétences entre les administrations locales et les «maillons de premiers niveaux» (Relais de Services Publics, PIMMS, CCAS, etc). Sur ces deux aspects, différentes expérimentations ont été réalisées ...

- **le Relais des Relais** : le médiateur du Relais de Service Public s'appuie sur une communauté de citoyens «experts en administratif» qui l'aident à atteindre des populations isolées.

- **la Carto des points d'accès** : des entretiens ont été faits avec les acteurs du territoire pour identifier la représentation de chacun de l'offre de services publics sur le territoire.

- **le RSP «Hors les murs»** : de nouvelles modalités de télé-présence pour le médiateur du Relais Service Public, notamment auprès des secrétariats de Mairie.

... et 10 hypothèses de travail ont été formulées.

• Suite à cela, **une séance de travail** a été réalisée au SGMAP, afin de voir l'écho de ces expérimentations de terrain au sein du laboratoire Futurs Publics. Une exposition

évolutive retrace également les temps forts de la résidence, sous forme de photos et de verbatims, dans les couloirs du SGMAP.

5. Le voyage d'étude à Copenhague

Le 18 février débutait une semaine un peu particulière pour la 27^e Région. Pour la première fois, nous avons le privilège d'accueillir Marylise Lebranchu, ministre à la Décentralisation, à la Réforme de l'Etat et à la Fonction Publique. L'objet de cette rencontre ? Une journée à Copenhague à la découverte du MindLab, laboratoire d'innovation interministériel danois, organisée par nos soins pour la ministre et un groupe de personnalités issues de tout l'écosystème public français. Les participants : Marylise Lebranchu et ses équipes du SGMAP (Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique), Christian Paul, président de la 27^e Région et député de la Nièvre, mais aussi la direction de l'ENA, celle du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale), les présidents, vice-présidents et directeurs de plusieurs Régions (Centre, Champagne-Ardenne, Bretagne, Bourgogne, Nord-Pas de Calais), la Caisse des Dépôts, le Grand Lyon, la ville de Saint-Etienne, ainsi qu'un groupe de designers et d'intervenants associés aux travaux de la 27^e Région.

Au programme de cette journée :

- une petite mise à jour pour commencer, avec des présentations par ateliers, consacrées successivement à un rappel des disciplines mobilisées autour du design, à l'état du secteur en Europe, à une présentation de cas d'études, ainsi qu'à une rencontre avec les représentants de la ville danoise de Roskilde qui mobilise depuis plusieurs années le design comme levier de modernisation.
- un début d'après-midi consacré à l'enjeu des laboratoires d'innovation publique, dont bien sûr le MindLab. Très instructive, la présentation de Christian Bason, son directeur et Niels Hansen, chef de projet rappelle que l'innovation publique est une "équation devant concilier "expérience du service" et "résultats", "productivité" et "démocratie".
- une dernière session pour "passer à l'acte" : répartis en petits groupes, les participants avaient une heure pour décrire les contours d'une fonction "laboratoire" au sein de leur institution, en se mettant dans la peau d'un journaliste chargé de la décrire. Une réflexion collective, dans un cadre neutre, où l'Etat et les collectivités locales pouvaient librement imaginer non seulement comment se doter d'une fonction innovation en leur sein, mais comment engager une coopération entre administrations dans ce domaine.

6. La journée Labo Public Ephémère

Dans la suite du voyage à Copenhague à la rencontre du MindLab, nous avons organisé le 10 avril avec le SGMAP (Secrétariat général à la modernisation de l'Etat) une journée un peu hors-normes : le **Labo Public Ephémère**. Près de 70 personnes se sont retrouvées pour imaginer ensemble à quoi pourrait ressembler le futur laboratoire d'innovation publique annoncé [quelques semaines plus tôt par Marylise Lebranchu](#), ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. La journée était organisée avec l'appui de la Caisse des Dépôts et de l'ENSCI-Les Ateliers qui accueillait l'événement. Les participants étaient issus d'une douzaine de ministères, du cabinet du Premier ministre, mais aussi de laboratoires de recherches, think-tanks, collectivités locales déjà investies dans des démarches d'innovation publique, structures de design de services et de sociologie. La ministre a assisté à la présentation des résultats en fin de journée.

Toute la matinée, six groupes se sont formés pour imaginer le fonctionnement du futur labo : sa gouvernance, ses productions, les méthodes qu'il devra mobiliser, sa composition, son périmètre d'intervention. L'après-midi visait à simuler le labo en plein travail : chaque groupe a testé des méthodes d'intervention à partir de cas concrets. C'est ainsi qu'un groupe s'est familiarisé pendant deux heures à l'immersion et à l'exploration sur le mode ethnographique, tandis qu'un autre a suivi une master-class sur les pratiques de visualisation et de scénarios.

Bilan. Les plus : une journée de travail inédite entre des acteurs publics très divers, généralement enthousiastes et focalisés sur un objectif ambitieux. Les moins : un consensus nécessaire mais qui ne facilite pas les prises de position fortes ou les visions alternatives... la plupart s'accordaient pour dire qu'il s'agissait bien du lancement d'un processus et qu'il ne fallait en aucun cas en rester à un exercice de comm'. Une petite vidéo a été réalisée à cette occasion, qui retranscrit l'ambiance de cette journée (lien).

7. La Biennale du Design

Le 20 mars 2013, à l'occasion de la Biennale internationale du design de Saint Etienne, la 27e Région organisait une journée autour de la formation au design des politiques publiques. Regroupant organisme de formation, écoles de design, designers et agents de la fonction publique, elle a été l'occasion d'échanges riches sur la façon dont nous pouvions accompagner de nouveaux acteurs vers ces questions.

8. La préfiguration du Re/acteur public

Alors que les Transfos battent leur plein, il nous faut déjà penser la suite. L'année 2013 compte double : au sein de l'équipe, les journées de travail et autres brainstorming intenses se multiplient pour imaginer la suite de nos actions. Il nous faut un nouveau programme pour 2014, et c'est maintenant que cela se prépare. Après *Territoires en résidences* (2009) et *la Transfo* (2011), la 27e Région vous propose de participer à l'élaboration d'un nouveau programme baptisé *Ré:acteur public*. Le défi : inventer une nouvelle culture administrative en l'espace de 4 ans.

Organisé autour d'un consortium d'acteurs, *Ré:acteur public* est organisé autour de plusieurs enjeux :

- > Faire franchir une étape décisive aux nouvelles méthodes d'innovation publique
- > Inventer un nouveau modèle administratif, à la fois robuste, ouvert, humain et soutenable
- > Former plusieurs milliers d'agents, d'élus et de designers en poste et à venir
- > Rassembler une communauté apprenante d'envergure nationale et internationale
- > Générer des effets leviers sur le monde de l'éducation, de la recherche et du secteur privé
- > Lancer une collection d'ouvrages de référence sur l'innovation publique

A la fois consortium d'acteurs et programme pluri-annuel destiné à accélérer la transformation de la culture de gestion publique, [Ré:acteur public] s'organise autour de 4 modules :

- > Un travail inédit de design prospectif sur les pratiques de gestion publique
- > Une politique ambitieuse de formation à l'innovation dans le secteur public
- > La mise en réseau des acteurs et des communautés de l'innovation publique
- > La construction d'un nouveau récit de l'action publique

Au fur et à mesure que notre pensée avance et qu'un nouveau programme se dessine, nous commençons à nouer des contacts avec différentes structures que nous souhaitons embarquer dans l'aventure. Les relations avec l'Etat sont de plus en plus rapprochées, et nous entreprenons avec le SGMAP un véritable travail de co-construction. Une convention, principe d'amorçage.

Le fruit de ce travail interne nous permettra d'organiser 2 sessions de travail dédiées avec nos partenaires pressentis, la première le 27 septembre à Lille avec l'aide de la Région Nord Pas de Calais et la seconde le 29 novembre à Paris avec l'appui de la Région Ile-de-France. L'occasion de réunir, de partager les diagnostics mais aussi les ambitions, et enfin d'esquisser une feuille de route commune. Des formats d'interventions se profilent, il s'agira de les préciser pour pouvoir les tester in situ en 2014.

9. La recherche

Pendant l'année 2013, La 27e Région a souhaité renforcer ses liens avec le milieu de la recherche. Cette volonté s'est matérialisée notamment par le recrutement d'Anna Lochard, doctorante en sciences de gestion à l'Ecole des Mines de Paris sur le sujet des laboratoires d'innovation publique au sein des Conseil Régionaux. Son contrat CIFRE (autrement appelé "thèse professionnelle") lui permet de disposer d'un mi-temps de recherche dans le cadre de la rédaction de sa thèse, ainsi que d'un mi-temps sur le poste de chargée de recherche auprès de La 27e Région afin de renforcer cette dimension.

Participation à des conférences

La 27e Région a participé à de nombreuses conférences de recherche sur les sujets de l'innovation au sein de politiques publiques ainsi que du design des politiques publiques. Au niveau international, nous pouvons par exemple citer la participation à "Lab2" à Amsterdam, mêlant chercheurs et praticiens (avril 2013), "Co-create" à Helsinki organisée par l'Université d'Aalto (juin 2013), ou encore "How Public Design?" à Copenhague organisé par le MindLab (septembre 2013). Au niveau national, La 27e Région est intervenue dans le cycle "Conception Innovante des Politiques Publiques" organisé par Albert David dans le cadre de Paris Science Lettre (mars 2013), aux Ateliers de la Recherche en Design de l'Université de Nîmes (juin 2013), ou encore lors de la 7ème Université de la Fonction Publique Territoriale organisée par l'UFPT Aix-en-Provence (octobre 2013).

Organisation d'événements de recherche

La 27e Région a également organisé des événements regroupant la communauté de chercheurs autour de l'innovation publique. La journée "Labo Public Ephémère" (avril 2013), évoquée ci-dessus, avait permis de faire se rencontrer Françoise Waintrop et Fabien Gélédan du Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique, Philippe Mazuel et Nicolas Matyasik de l'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique, Marine Agogué, Francis Ginsbourger et Frédérique Pallez du laboratoire de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, Albert David de l'Université Paris-Dauphine, Jacques-François Marchandise, directeur de recherche de la Fondation Internet Nouvelle Génération... Nous avons également organisé un repas-débat avec Jocelyne Bourgon, présidente émérite de l'Ecole de la fonction publique du Canada et auteur de l'ouvrage "*A New Synthesis of Public Administration : Serving in the 21st Century*". Cet événement a regroupé une vingtaine de participants, chercheurs et praticiens (novembre 2013).

Communauté de chercheurs

La 27e Région souhaite renforcer les liens entre les chercheurs à la pointe des sujets liés à l'innovation publique. Elle a ainsi accueillie et accompagné en Champagne-Ardenne la chercheuse Joanne McNeil de l'Université de Sydney (mai 2013). Nous avons également accueillie en juillet 2013 la chercheuse Sarah Schulman pendant deux jours qui lui ont permis de travailler avec Anna Lochard et de dessiner des thèmes de recherche et un agenda commun. Cette rencontre s'est poursuivie un séminaire de travail entre Anna Lochard, Sarah Schulman et Jesper Christiansen (chargé de recherche au MindLab) en décembre 2013, posant les bases d'une collaboration de long terme.

Publications de recherche

La 27e Région a écrit un chapitre dans un ouvrage dirigé par Christian Bason. Elle a également publié un article sur les procédés de co-création à l'oeuvre dans ses programmes, publié dans les actes de la conférence Co-create. Enfin, nous avons publié dans la revue anglaise *Touchpoint* une cartographie des 100 acteurs du design des politiques publiques dans un article intitulé "From Public Service Designed to Public Policy Design".

10. La communication/site web

Un nouveau site est sur le point d'être lancé, à partir d'une plateforme Drupal. Notre compte twitter compte près de 1500 abonnés, et plusieurs de notre article ont suscité des échanges significatifs sur le réseau.

11. Les événements que nous avons organisés

Février

- MindLab à Copenhague : organisation d'un voyage d'études avec Marylise Lebranchu, Ministre à la réforme de l'Etat et à la fonction publique et une quarantaine d'élus et hauts fonctionnaires (18/2)

Mars

- Biennale de Saint-Etienne : organisation d'une journée de travail sur la « formation au design des politiques publiques », avec une cinquantaine d'invités (20/3)

Avril

- Organisation du « Labo public éphémère », une journée de préfiguration du laboratoire d'innovation du SGMAP (10/4)

Novembre

- Déjeuner-débat sur l'avenir de l'administration avec Jocelyn Bourgon et une vingtaine de personnalités (6/11)

12. Nos interventions en 2013

Janvier

- Intervention en Master « Innovation et territoires » à l'Université de Grenoble (9/1)
- Intervention devant la promotion 2012-2013 de l'Institut des futurs souhaitables (10/1)

- Intervention à la journée « prospective 2040 » organisée par la Datar (17/1)
- Intervention pour ETD (18/1)
- Intervention dans une journée « innovation sociale » pour la DRJCSCS (21/1)
- Intervention à l'invitation de la ville de Saint-Etienne, journée de travail sur les budgets participatifs de quartier (24/1)
- Intervention à Saint-Nazaire durant le séminaire "De la prospective à l'action. Bougeons-nous !" dans le cadre de Destinations 2030.

Février

- Intervention à Genève à l'occasion de la 22^e journée de rencontre de l'Observatoire technologique (1/2)
- Intervention en clôture du cycle de conférences intitulé « Design pour l'intérêt général » parrainé par la 27^e Région, promotion 2012-2013 de l'Institut des Hautes Etudes en Sciences et Techniques, IHEST (15/2)

Mars

- Participation au groupe d'observation sur l'innovation publique de l'OCDE (18/3)
- Intervention en ouverture du cycle de workshop « Conception innovante des politiques publiques » sous l'égide de Paris Sciences et Lettres (28/3)

Avril

- Intervention à Nantes à l'invitation du Département de Loire-Atlantique (9/4)
- Participation au jury d'Administration 2020 organisé par le SGMAP (11/4)
- Intervention à Lyon au séminaire « Extension du domaine de la prospective » organisé par le Grand Lyon (12/4)
- Intervention à l'ENSCI-Les ateliers dans le cadre de la formation Innovation by design (18/4)
- Intervention dans le séminaire "L'innovation managériale » organisé par l'Ecole Supérieure de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (RESP) et l'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale, EN3S, (18/4)
- Intervention à Amsterdam à l'invitation de Kennisland, journées « Labs2 » (24/4)

Mai

- Intervention à Nevers à l'invitation du Département de la Nièvre (17/5)
- Organisation d'une journée-atelier sur l'innovation sociale dans le cadre des Mercredis de l'Inet au Lieu du design à Paris (22/5)
- Intervention au CNFPT dans le cadre d'un cycle sur les évolutions du service public territorial (28/5)
- Intervention de Christian Paul en conférence de clôture du tour de France de l'entrepreneuriat sociale organisé par le Mouves (30/5)

Juin

- Deux interventions aux Designer's Days : avec le Paris College of Art (5/6) et avec l'Ecole Boulle à l'Ecole de la Danse (8/6)
- Intervention aux Ateliers de la recherche en design à Nîmes (6/6).
- Deux interventions à Grenoble aux Journées Françaises de l'Evaluation, l'invitation de la Société Française d'Evaluation (6/6)
- Intervention lors de la 59^e édition du congrès de l'Association des bibliothécaires de France à Lyon (6/6)

- Intervention à Mons (Belgique) pour la formation « design de services et innovation sociale » organisée par Design innovation (11/6)
- Intervention à Helsinki dans le cadre de CoCreate 2013 (16/6)
- Intervention durant la journée « Futurs composés » organisée par le Département du Val d'Oise (20/6)

Juillet

- Rencontres des acteurs publics à Paris (2/7)

Septembre

- Intervention à « How Public Design » à Copenhague à l'invitation du MindLab (2/9)

Novembre

- Accueil d'une délégation danoise à la Maison de la Bretagne (13/11)
- Intervention aux Roumics à Lille (19/11)
- Intervention aux rencontres du Réseau Rural Français à Dijon (26/11)
- Intervention à Tunis pour le Festival du Design (26 au 30/11)

Décembre

- Organisation de l'atelier « Comment former à l'innovation ? » lors des Entretiens Territoriaux de Strasbourg (5/12)

13. Revue de presse

- Citation de la 27e Région dans divers ouvrages : « Intersections » de Milan Guenther ; « La politique de l'individu » de Fabienne Brugère (la République des idées), « Guide for Social Innovation » publié par la DG Emploi et DG Region, "L'imagination managériale des cadres publics" publié par le CNDP avec la Région Picardie ; Millénaire 3 "Derrière la porte des labs", n°6 ; "l'innovation sociale, un levier pour le développement des territoires" (AVISE, ARF)
- Citations dans les Echos, France Culture, Acteurs Publics, Projets citoyens, Millénaire 3, La Montagne, les publications d'ETD

14. Publications, vidéos

- Design Public Local, actes du séminaire international organisé en septembre 2012 à Tourcoing
- Résidences : « Les nouveaux usages de la médiathèque », livret de la résidence menée à Lezoux ; « Repenser l'achat durable », livret de la résidence réalisée avec la Région Rhône Alpes
- Série documentaire « Méthodes ingénieuses pour régions heureuses » : Episode #2 consacré à l'innovation par le design dans les politiques publiques ; Episode #3 consacré à la co-conception des politiques publiques ; Episode #4 consacré aux laboratoires d'innovation publique
- Clip-vidéo sur la journée "Labo Public Ephémère" organisée avec le SGMAP

15. Récompenses

- Classement de la 27e Région dans le "100 Global Thinkers 2013 »

16. Nos activités à l'international

Programmes européens

La 27e Région est partenaire de la *Plateforme Européenne de l'Innovation par le Design* (en anglais EDIP), un projet qui vient tout juste d'être retenu par la Commission européenne dans le cadre d'un appel à candidatures. Mené par les britanniques du Design Council, le consortium réunit également l'agence d'innovation NESTA, l'Université de Lancaster, l'Université de Birmingham (GB), le Politecnico di Milano (IT), le Dansk Design Center (POL), KEPÄ, ARC Fund (Bulgarie), le Centre du Design de l'Estonie, North Ireland, Luxinnovation, Dsola (Slovénie) et le réseau européen de Living Labs ENOLL. L'objectif général de cette plateforme est de « sensibiliser les décideurs publics à l'innovation par le design et de réduire l'écart dans les Régions les plus en retrait », par une mise en réseau des expériences existantes à travers des événements, des programmes de formations, de l'échange pair-à-pair en présentiel et en ligne. Le rôle de la 27e Région sera plus particulièrement dévolu au potentiel du design dans le secteur public. Ce volet sera coordonné par Benton Caffin au NESTA.

Etudes internationales

La 27e Région fait partie des 20 projets analysés à l'échelle internationale par le NESTA sur le thème des « Laboratoires d'innovation publique » dans une étude conduite avec Bloomberg, qui sera publiée début 2014

Publications

Nous avons réalisé et publié une cartographie des acteurs du design des politiques publiques, recensant 100 personnes ou dispositifs pionniers dans le monde entier. La carte a été réalisée par Charlotte Depin, designer.