

#1

L'ÉVALUA- TION ENGAGÉE



LES ECLAIREURS

Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, plus efficace, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens et à des coûts maîtrisés ? Et si nous ré-interrogeons de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Eclaireurs est un outil de prospective collaborative pour imaginer l'administration de demain. En pointant chaque fois un sujet décalé, elle permet de donner à voir les outils, les manières de faire et les processus qui peupleront l'administration publique du XXI^e siècle.

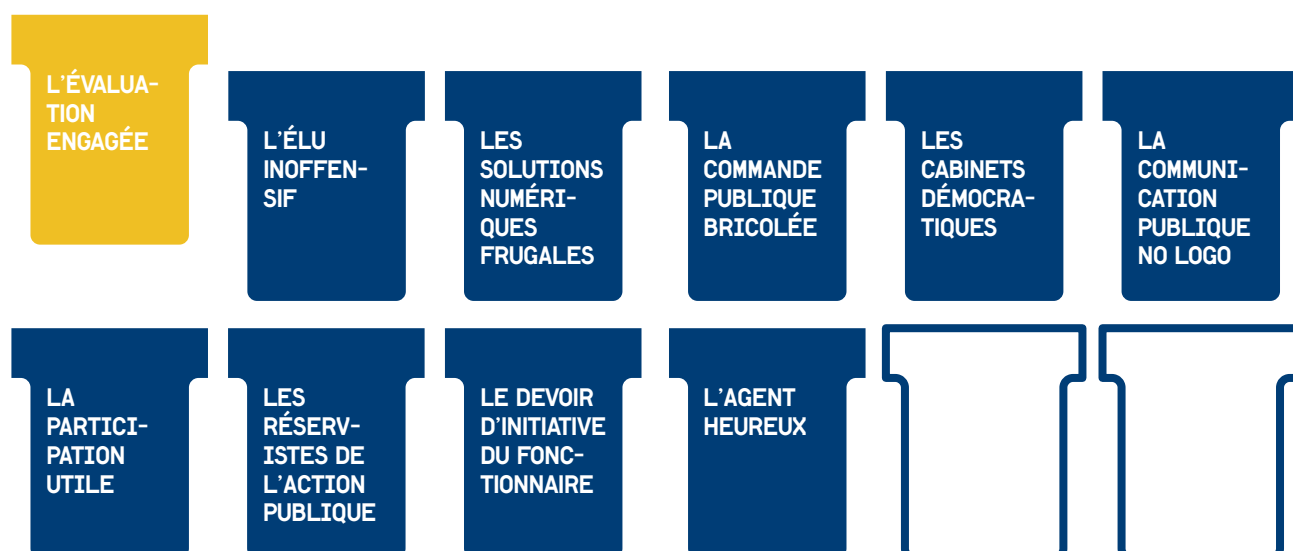
Jusqu'à fin 2017, l'objectif est de traiter une sélection de 14 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues de Les Eclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action.

À chaque fois le processus sera le même :

- 1 jour et demi d'atelier avec un petit groupe de participants mêlant praticiens et chercheurs spécialistes du sujet,
- 1 mois de travail en chambre de l'équipe pour en tirer un scénario inspirant,
- 1 journée de restitution et de mise en débat du scénario, pour imaginer comment le mettre en test
- selon les cas, des tests sur le terrain

| P 2



ALORS QU'IL N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI CRUCIAL D'APPRÉCIER L'IMPACT RÉEL DES POLITIQUES PUBLIQUES AFIN D'ÊTRE EN MESURE DE L'AMÉLIORER, LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES PEINENT SOUVENT À DÉPASSER LE SIMPLE RITE GESTIONNAIRE. COMMENT POURRIONS-NOUS FAIRE ÉVOLUER CES PRATIQUES DEMAIN ?

Les Eclaireurs #1 s'est intéressée à «l'évaluation engagée». Durant 1 jour et demi d'ateliers, 7 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement les enjeux qui se cachent derrière cette notion, et imaginé de nouvelles façon d'y répondre. Ce document est le fruit de leur travaux, que l'équipe de Les Eclaireurs a retravaillé pour en faire un scénario inspirant.

Ce scénario, dans lequel nous vous invitons à vous promener, raconte un nouveau processus d'évaluation des politiques publiques qui, à défaut d'être engagé, se veut plus engageant. C'est à dire un processus d'évaluation qui crée de la confiance, de la curiosité et de l'adhésion plutôt que de la méfiance ou du jugement ; qui remet de la transversalité dans les façons de travailler au sein des administrations. Un processus, enfin, qui s'outille pour faciliter la mise en oeuvre des préconisations et éviter que les travaux des évaluateurs restent lettre morte.

| P 3

Bon voyage !

SOMMAIRE

L'ÉVALUATION ENGAGÉE

RÉCOLTE
DES DONNÉES
INITIALES

— 1

KIT DE COLLECTE
D'INDICES VISUELS
ET SONORES

PRIORISATION
DES ACTIONS
À MENER

— 4

L'APPLICATEUR

DIFFUSION
ET ENRICHISSE-
MENT DU RAPPORT
INTERMÉDIAIRE

— 2

ENQUÊTE
DISTRIBUÉE

DIFFUSION
DU RAPPORT FINAL
ET PLAN D'ACTIONS

— 5

RAPPORT FINAL
DÉSIRABLE

TRADUCTION DES
PRÉCONISATIONS
EN ACTIONS

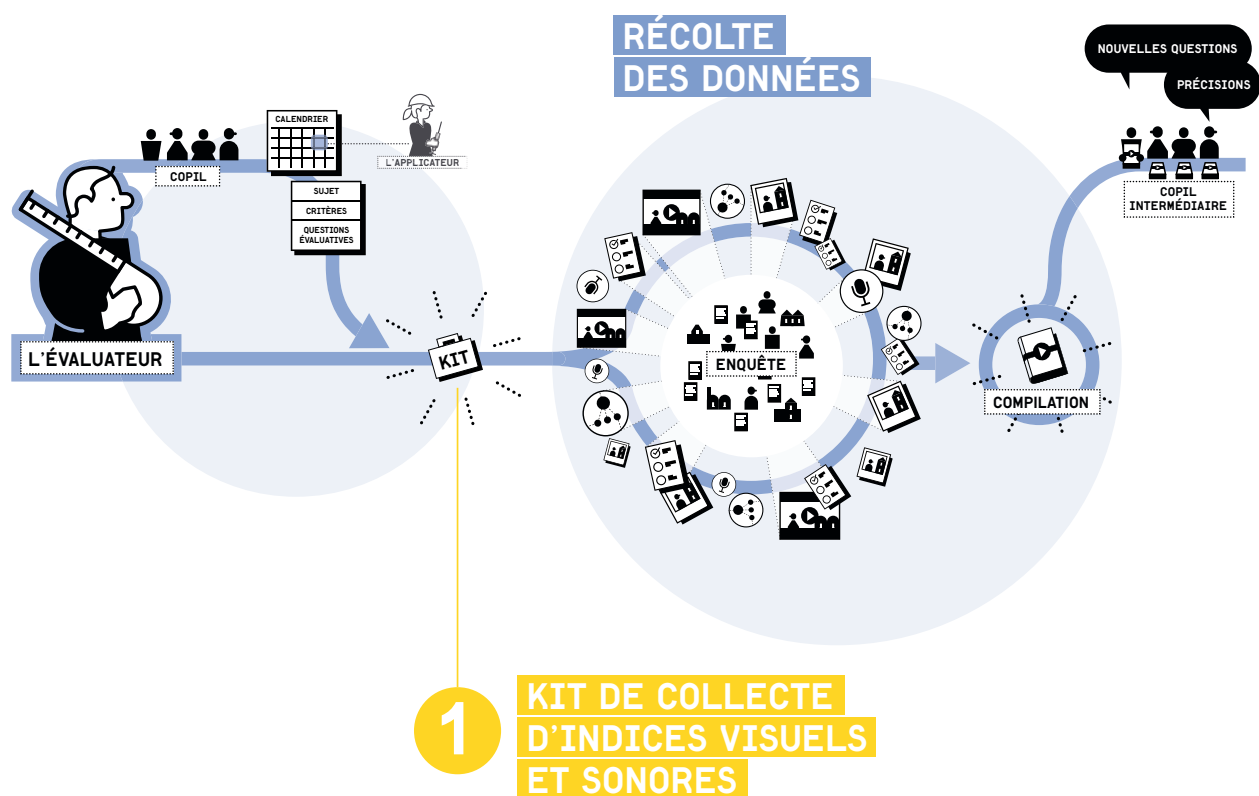
— 3

CONCLAVE DES
PRÉCONISATIONS

MISE EN
ŒUVRE

— 6

LA FÊTE DE
L'ÉVALUATION



RÉCOLTE DES DONNÉES INITIALES

CONSTAT

L'évaluateur seul n'est pas bien outillé pour générer des contenus sous d'autres formes que du texte ou des chiffres. Ses productions sont souvent perçues comme trop expertes et peinent à trouver leur public. Sans s'y substituer, des formats complémentaires pourraient pourtant à la fois nourrir son analyse et lui permettre de produire des contenus plus variés, qui multiplient les portes d'entrées dans son travail. Comment aider l'évaluateur à produire de façon autonome des contenus plus appropriables et sensibles ?

Une évaluation est en préparation au sein de la collectivité. Le premier comité de pilotage, qui marque le début du processus, réunit évaluateur, élu(s) et service(s) en charge de la politique publique évaluée, pour définir le cadre de la mission (périmètre du sujet, choix des questions évaluatives, définition des critères, proposition de calendrier...). L'évaluateur peut ensuite partir en enquête. Grâce à son kit de collecte d'indices visuels et sonores, il est outillé à la fois pour collecter des matériaux de toute nature (écrits, chiffres, sons, photos, vidéos, témoignages...) et pour commencer à les mettre en forme (imprimante à photos-

verbatims, modèle de story-board, kit de tournage de mini-clips vidéo, guide d'écriture créative...). Au fur et à mesure, l'évaluateur classe l'ensemble de ces éléments en fonction de critères ou thématiques qu'il juge pertinents. Il présente chaque sous-ensemble par une mini-vidéo de synthèse tournée avec son téléphone. Le tout forme une compilation qui est mise en débat auprès des membres du comité de pilotage intermédiaire. Ces derniers aident l'évaluateur à formuler de nouvelles questions et identifier les pistes à approfondir ou à préciser.

1

KIT DE COLLECTE D'INDICES VISUELS ET SONORES

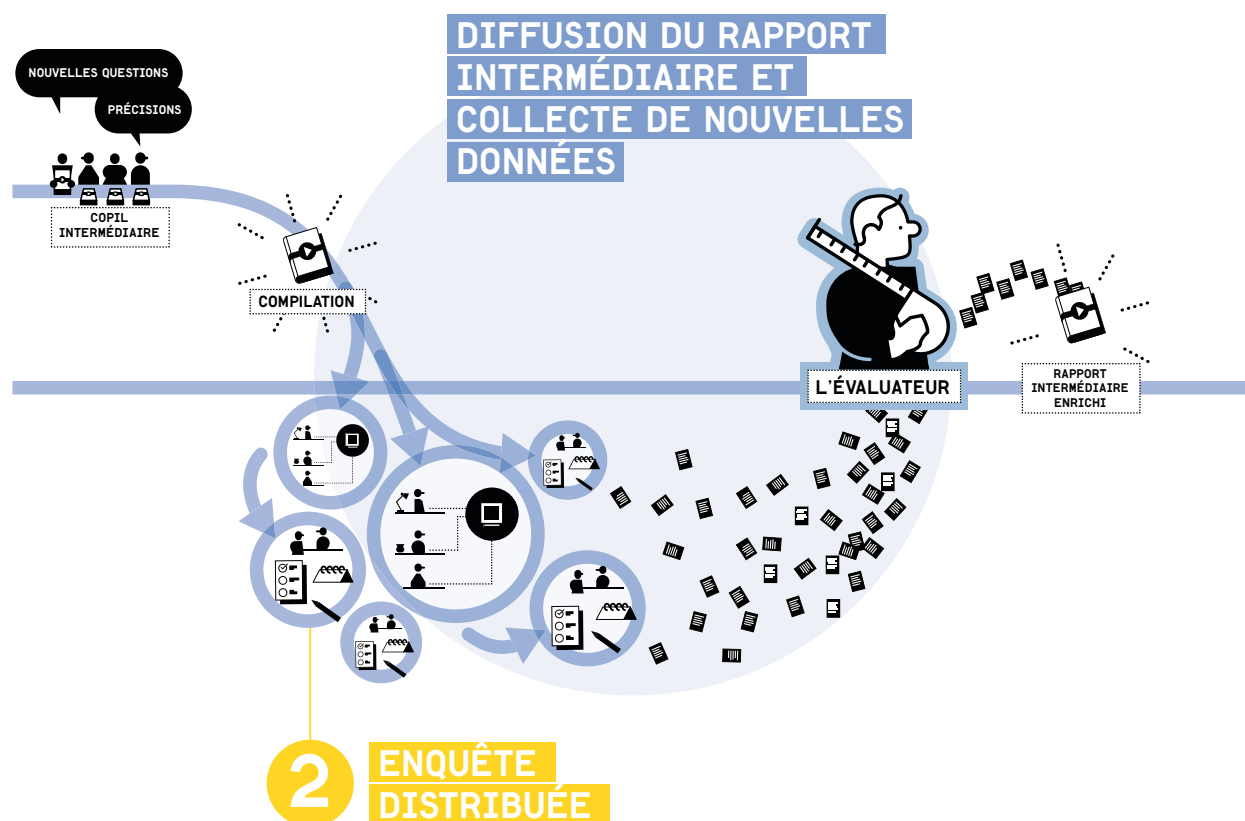
EN TANT QU'ÉVALUATEUR

je m'engage à produire des données plus appropriables

-▶ j'adopte une porte d'entrée plus sensible sur mes sujets
-▶ je me prépare à collecter une matière différente
-▶ je multiplie les types de matériaux que je recueille
-▶ je produis dès le départ des contenus réutilisables
-▶ je sais utiliser la vidéo pour synthétiser mon travail

IP5





DIFFUSION ET ENRICHISSEMENT DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE

CONSTAT

L'évaluation apparaît souvent comme un processus fermé, une «boîte noire» dont seul l'évaluateur possède les clés. Par crainte que la diffusion d'un travail en cours les desserve ou que leurs propos soient détournés, les acteurs publics ont pris la mauvaise habitude de ne communiquer qu'une fois l'évaluation terminée pour en présenter les conclusions. De plus, l'évaluateur se retrouve souvent isolé au sein de la collectivité. Comment permettre le retour des utilisateurs en cours d'évaluation ? Comment impliquer d'autres agents dans la démarche pour démultiplier l'effort de collecte de données ?

Pour apporter les précisions demandées lors du comité de pilotage intermédiaire et approfondir son analyse, l'évaluateur peut répartir l'effort de collecte de données complémentaires. Pour cela, il met en place un dispositif d'enquête distribuée :

► à travers la diffusion en ligne de la compilation présentée lors du comité de pilotage intermédiaire, assortie d'un dispositif interactif qui permet à tout internaute de contribuer au travail en cours, sous différentes formes selon les informations recherchées (sondage, contributions libres, appel à participation ou à témoignages...),

► en s'appuyant sur ses collègues qui sont amenés à être en contact avec des publics, quels qu'ils soient. L'évaluateur les informe et les outille pour qu'ils soient en mesure de relayer l'évaluation en cours et de collecter des nouvelles données auprès des personnes rencontrées.

L'évaluateur poursuit en parallèle son travail d'analyse et de problématisation, en y intégrant au fur et à mesure ces nouvelles données pour enrichir la première compilation.

2



ENQUÊTE DISTRIBUÉE

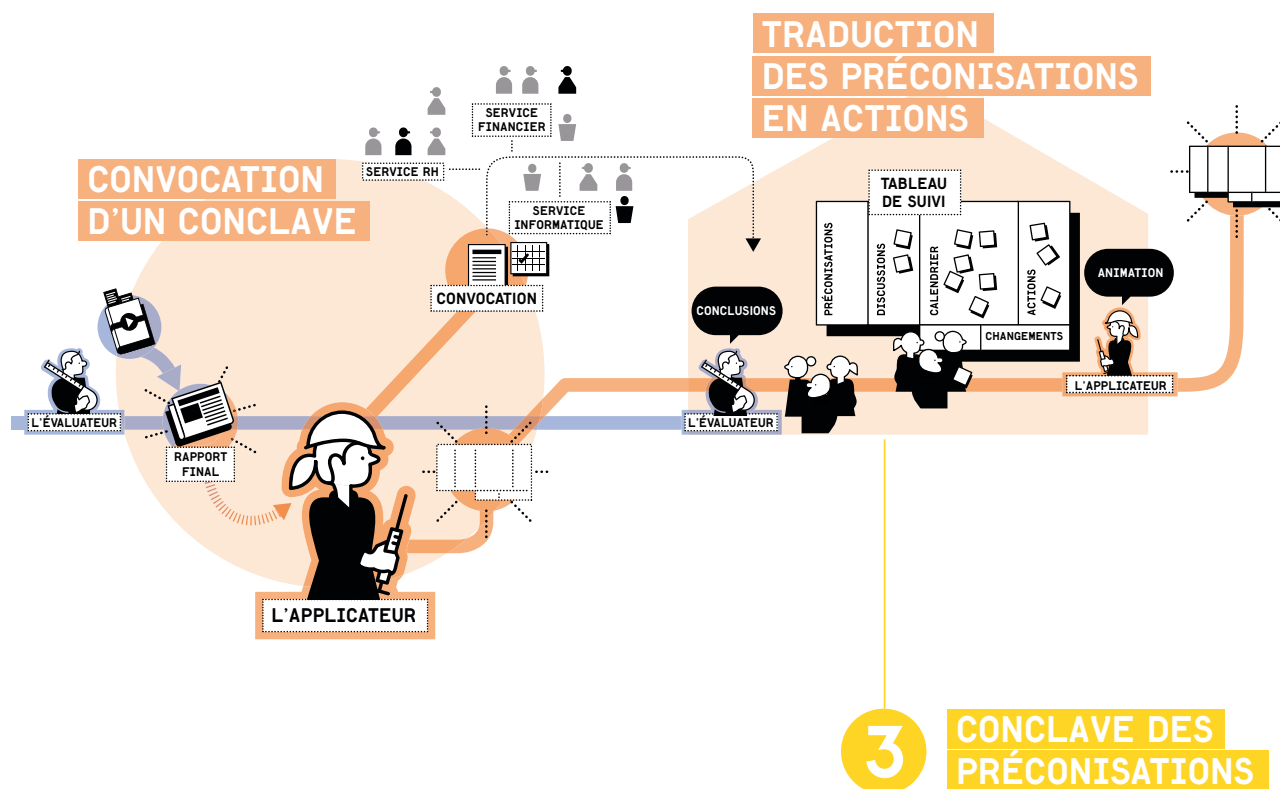
EN TANT QU'ÉVALUATEUR

je m'engage à recréer de la confiance
et de la transversalité

-► je rends compréhensible le processus d'évaluation
-► je diffuse mon travail en cours, sans attendre les conclusions finales
-► je permets à tout à chacun d'y contribuer
-► je répartis l'effort de collecte des données
-► j'implique mes collègues dans le processus d'évaluation



IP7



TRADUCTION DES PRÉCONISATIONS EN ACTIONS

CONSTAT

Pour qu'une évaluation soit jugée utile, elle doit être suivie d'effets, donc des actions doivent être définies et mises en oeuvre. Mais l'articulation entre évaluation et action n'est pas toujours évidente, et l'évaluateur n'est pas forcément le mieux placé pour accomplir ce travail. Il manque un rouage pour transformer le diagnostic de l'évaluateur en plan d'actions. Par ailleurs, ce travail est trop souvent mené en chambre, sans y associer les services potentiellement concernés. Comment rendre l'évaluation plus opérationnelle ?

L'évaluateur dispose maintenant des éléments nécessaires pour produire une version finale du rapport d'évaluation. Comme prévu dans le calendrier initial, il est temps pour lui de faire appel à son collègue l'appliqueur.

L'évaluateur lui présente le rapport et ses conclusions, puis ils dressent ensemble une première liste des préconisations qui en découlent. A partir de cette liste, l'appliqueur identifie les services potentiellement concernés puis tire au sort des participants parmi les membres de chaque service. Tous sont

convoqués au conclave des préconisations. Réuni durant une journée à l'écart de l'activité quotidienne de la collectivité et en l'absence d'élus et de directeurs, le petit groupe est invité à prendre connaissance des conclusions de l'évaluation et à traduire en actions concrètes les préconisations qui en sont issues. Ils sont aidés par une version martyr d'un tableau de suivi proposée par l'appliqueur, qu'ils doivent remplir collectivement.

3

CONCLAVE DES PRÉCONISATIONS

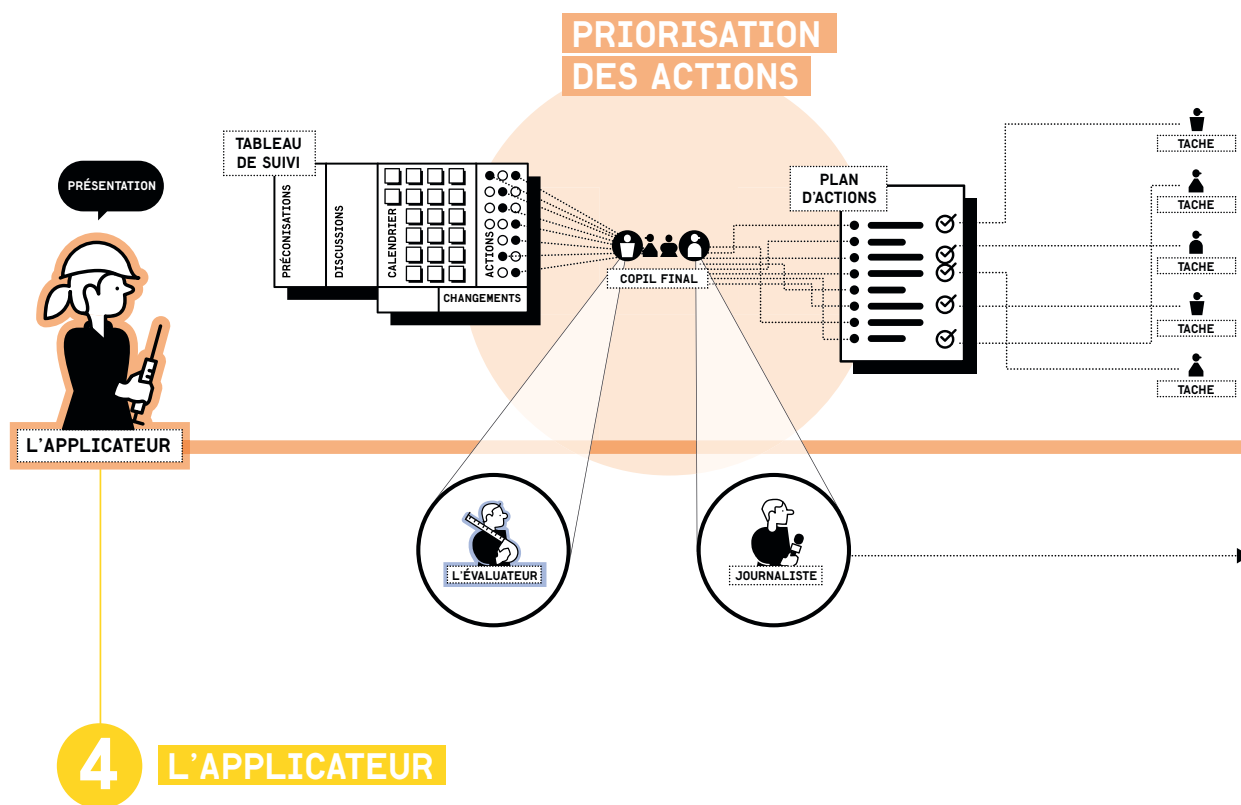
EN TANT QU'APPLICATEUR

je m'engage à rendre l'évaluation opérationnelle

-► je transforme les préconisations en actions
-► je prépare la prise de décision
-► je crée un espace de travail neutre et hors-hiérarchie
-► je centre le débat sur les aspects opérationnels
-► je m'entoure des bonnes personnes
-► je mets en place des outils de travail collectifs



IP9



PRIORISATION DES ACTIONS À MENER

CONSTAT

Au sein des instances de pilotage, les décideurs ont trop souvent tendance à débattre du diagnostic plus que des solutions, allant parfois jusqu'à dénaturer le travail de l'évaluateur en remettant en cause ses conclusions. De plus, une fois les arbitrages faits, rien ne garantit formellement que les actions soient effectivement mises en oeuvre. Comment aider les décideurs à faire les bons arbitrages sans repartir à 0 ? Comment s'assurer que les actions décidées seront effectivement mises en oeuvre ?

Une fois le conclave terminé, l'applicateur récupère les éléments produits et met en forme une version complétée du tableau de suivi. Ce tableau est l'outil principal de l'applicateur: on y trouve les préconisations, et pour chacune d'elles, les actions à mener proposées par les membres du conclave, un calendrier prévisionnel de mise en oeuvre et les tâches à réaliser.

Accompagné du rapport final produit par l'évaluateur, ce tableau de suivi complété est présenté lors du comité de pilotage final. Ensemble, les membres du comité de pilotage priorisent les actions à mener parmi les options qui leur sont

proposées et établissent un plan d'actions opérationnel. S'ils peuvent choisir parmi les actions proposées, ils ne peuvent remettre en cause le diagnostic formulé par l'évaluateur dans son rapport final. Conviés par l'évaluateur, un ou plusieurs journalistes participent au comité de pilotage final pour prendre connaissance du travail produit et pouvoir rendre compte des débats pour arrêter un plan d'actions précis.

L'applicateur est le garant de la bonne mise en oeuvre du plan d'actions: il accomplit lui-même les tâches qui sont à sa portée et se charge de répartir les autres auprès de ses collègues dans les différents services.

PRÉCONISATIONS

REMARQUES

CALENDRIER

TÂCHES ET RELANCES

L'APPLICATEUR

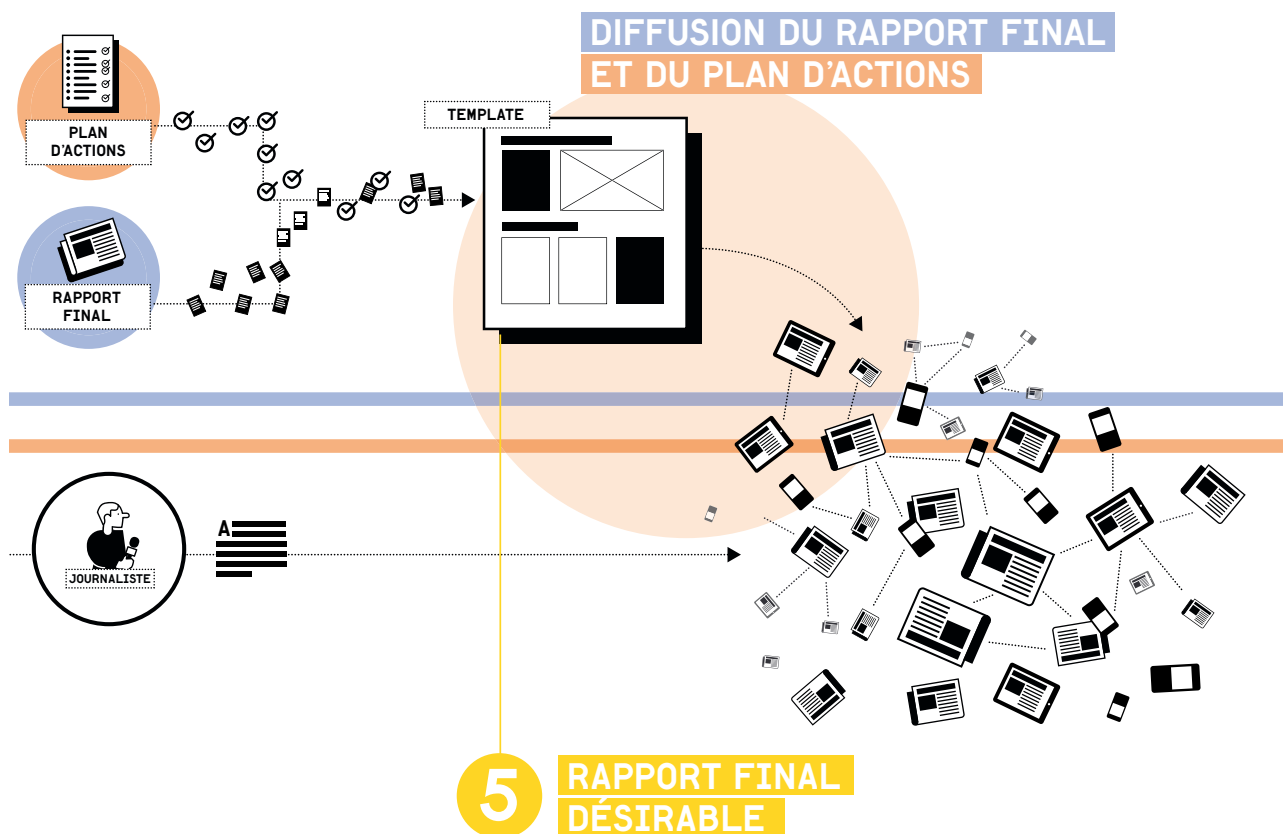
EN TANT QU'ÉVALUATEUR

je m'engage à préserver l'authenticité
de mon rapport d'évaluation

EN TANT QU'APPLICATEUR

je m'engage à forcer la mise en oeuvre

-► jje permets la prise de décision informée
-► j'assure le suivi des actions à mettre en oeuvre
-► je partage intelligemment la responsabilité de la mise en oeuvre
-► je suis une ressource auprès de mes collègues
-► j'outille la planification des actions



DIFFUSION DU RAPPORT FINAL ET DU PLAN D'ACTIONS

CONSTAT

Sous leur forme actuelle, les rapports d'évaluation ou leurs synthèses restent peu lus ou diffusés, suscitant au mieux du désintérêt, au pire du rejet, alors même qu'ils renvoient généralement à des enjeux politiques majeurs. Par ailleurs, exception faite des certains rapports « chocs » de la Cour des Comptes, la presse s'intéresse assez peu au travail des évaluateurs. Comment mettre en scène et en récit les évaluations, pour donner envie à tout le monde de s'y intéresser ?

Parallèlement, l'évaluateur et l'applicateur collaborent pour produire et mettre en forme un rapport d'évaluation «désirable», qui combine une compilation problématisée des données collectées ainsi que le plan d'actions arrêté lors du comité de pilotage final. Ils disposent pour les aider d'un template de mise en forme, qui génère automatiquement une mise en page appropriée pour leurs travaux.

Le rapport est également enrichi par une ou plusieurs contributions de journalistes ayant assisté au comité de pilotage final ou bien s'étant saisis de ce travail, et est diffusé largement sous différents supports : journal papier, en ligne etc.

LA COLLECTE DES DÉCHETS MÉNAGERS

• JUIN - NOVEMBRE 2021 •

LES PARTICIPANTS



1 COMMENT LE SERVICE EST-IL PERÇU PAR LES USAGERS ?



MERCEZ OPTIMAS
VELUT



LEVITIAM N
CEDENTIUM



OPINANTIBUS
ADISTEBANT

lectum ubi aliquando patres sui
revertuntur, ita homines instar
turbinis degressi montibus
improptis et ardua loca petunt
maiori confusa, per quae illi
ignominiose sese commotionibus
seculantibus cum apparent
hostes bene etiam hinc confusa
idemque nonnulli credidit
homines instar turbinis degressi
montibus improptis et ardua

2 COMMENT LE SERVICE EST-IL PERÇU PAR LES AGENTS ?



MERCEDES OPTIMAS
VELUT

locuti uti aliquando gentes sunt
 venerunt, ha homines in
 turrimus ingressi montibus
 impeditis, et arduis, loca petere
 mari confusa, per quae etsi
 latitudo sese committitque
 accidentes cum apparet
 mox, tuta effata sunt corolla
 idemque nondum subit



OPINANTIBUS
ADISTEBANT

Interum ubi aliquando pariter
revertitur, ita homines illi
urbem dapiunt moribus
liberos et artem loca pete
antiquissimam, per quae illi
urbem in sua civitatibus
revertuntur cum apparet eis
fides hanc etiam huiusmodi
ideoque nondum sollicita
homines inter sapientis ore.

3 COMMENT ÇA MARCHE AUJOURD'HUI ?



SAEVITIAM
CEDENTIUM

locum del aliquando patitur nulli
revertitur, Na homines inter
hospitia ingressi mortibus
impetris et ardua loca petere
nulli possunt

4 LES CHIFFRES CLEFS



locum ubi aliquando pastus
fuit reversurus, et homines
inter herbam degenti
multum impeditis



locum ubi aliquando pascunt
sunt reverentius, ita homines
inter turbas degen-
tantes impediunt et arduis
sola pervenire non possunt,
per quos



5 REGARDS EXTÉRIEURS



QUADRUPEDÔ GRADU REPENTES
SESEQUE SUSPENSIS?



OPINANTIBUS
ADSISTEBANT
ET INCENDENTI
AVIDITATE ?



TULLIUS AIT. UT ETIAM FERAЕ
FAME ?

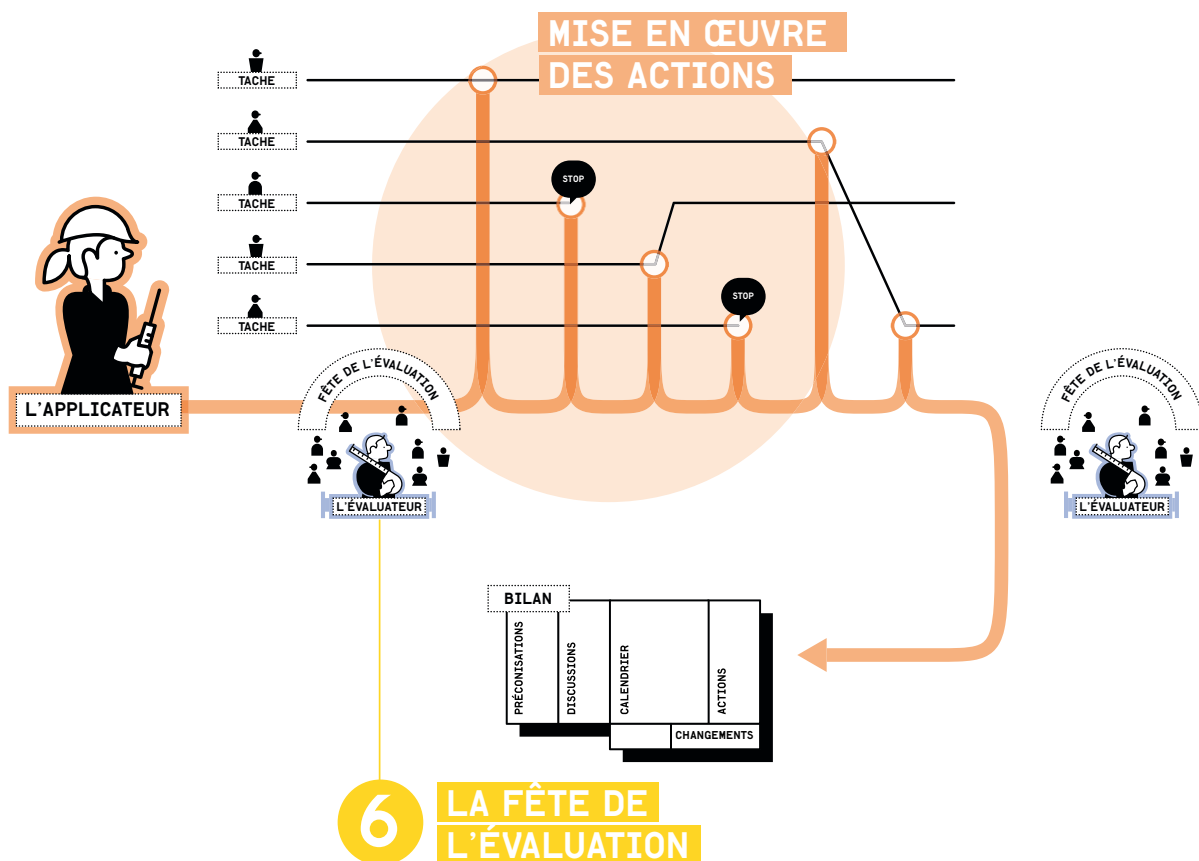
RAPPORT FINAL DÉSIRABLE

EN TANT QU'ÉVALUATEUR

je m'engage à créer de l'adhésion et de la responsabilité collective autour de mon travail

-► je diffuse largement mon travail
-► je donne des clés de lecture pour entrer dans la complexité de l'information
-► j'adopte un nouveau langage
-► je communique vers la presse
-► je multiplie les formats de diffusion
-► je mets à disposition mes données

P13



MISE EN ŒUVRE

CONSTAT

Au sein même de la collectivité, on remarque généralement une faible appropriation de l'évaluation, plus souvent assimilée à un dispositif de sanction qu'à un outil d'amélioration collective. Elle est parfois aussi jugée inutile car personne ne sait ce qu'elle a produit. Enfin, les personnes en charge de la mise en oeuvre des actions qui découlent de l'évaluation se retrouvent souvent seules face à la responsabilité qui leur a été confiée. Comment passer d'un système qui génère de la peur et de la méfiance à une dynamique d'apprentissage collectif ? Comment rendre l'évaluation plus engageante ?

L'apporteur veille en continu à la bonne exécution des tâches réparties à l'issue du comité de pilotage final, en assurant un rôle de suivi et de conseil auprès de toute personne concernée dans l'organisation. De son côté, l'évaluateur poursuit son travail sur d'autres sujets mais reste à la disposition de ses collègues si besoin, pour apporter des éclairages complémentaires ou réexploiter des éléments de son diagnostic.

Une fois par an pendant une journée, la fête de l'évaluation réunit l'ensemble du personnel de la collectivité, élus compris, pour faire le point sur l'ensemble des évaluations en cours. Organisée par l'apporteur et l'évaluateur comme un forum ouvert, un espace de dialogue et de décisions, elle permet de faire le point sur les actions mises en oeuvre à la suite d'une évaluation, de comprendre pourquoi certaines ne l'ont pas été, de débloquent des situations lorsque c'est possible, d'arrêter ou de réorienter certaines actions...

6



| P15

FÊTE DE L'ÉVALUATION

**EN TANT QU'ÉVALUATEUR
ET APPLICATEUR**

nous nous engageons à utiliser l'évaluation pour
développer de la confiance interne

-► nous faisons vivre l'évaluation au sein de la collectivité
-► nous organisons un bilan annuel
-► nous condons le temps du bilan
-► nous instaurons un moment convivial
-► nous rendons possible le débogage des actions
-► nous ouvrons la porte de l'évaluation à l'ensemble de la collectivité

| P15

ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Grégoire Alix-Tabeling (Plausible Possible)
Julien Defait (La 27e Région)
Magali Marlin (La 27e Région)
Yoan Ollivier (Plausible Possible)

dédicace aux hommes et femmes de l'ombre
Marion Henry-Ringeval (Plausible Possible)
Brice Marchal (Plausible Possible)
Renaud Pons (Plausible Possible)

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER

Ophélie Anquet (Région Bretagne)
Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)
Michel Des Boscs (Ville de Paris)
Hélène Mathieu (Ville de Paris)
Nicolas Matyjasik (recherche - IGPDE)
François Mouterde (Planète Publique)
Nadia Okbani (recherche)

LES PARTICIPANTS À LA RESTITUTION

Carine Albert (Gironde)
Ophélie Anquet (Région Bretagne)
Rivka Bercovici (Ville de Paris)
Nadine Bourgain (Ville de Paris)
Lise Causse (Région PACA)
Stéphanie Chassat (Région Ile-de-France)
Michel Des Boscs (Ville de Paris)
Francine Fenet (Ville de Nantes)
Flora Giarracca (DG Trésor)
Nadège Guiraud (La 27e Région)
Eric Jupin (Gironde)
Colette Lanson (indépendante)
Anna Lochard (La 27e Région)
Rie Maktabi (La 27e Région - MindLab)
Nicolas Matyjasik (recherche - IGPDE)
Anne-Gaëlle Muth (Technopolis group)
Laura Pandelle (La 27e Région)
Cécile Pich (Rhône)
Christine Piron (Vigeo)
Emmanuel Rivat (Agence Phare)
Anaïs Triolaire (Région PACA)
Frank Vermeulen (FVA Management)

Merci!

CONTACTS:

Magali Marlin - mmarlin@la27eregion.fr
Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective

 #leseclaireurs #prospective



**PLAUSIBLE
POSSIBLE**

PROCHAIN ÉPISODE

Ateliers : **26 et 27 mai**
Restitution : **23 juin**

**L'ÉLU
INOFFENSIF**

| P16



#2

L'ÉLU INOFFENSIF



LES ÉCLAIREURS

Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, plus efficace, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens et à des coûts maîtrisés ? Et si nous ré-interrogeons de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Éclaireurs est un outil de prospective collaborative pour imaginer l'administration de demain. En pointant chaque fois un sujet décalé, elle permet de donner à voir les outils, les manières de faire et les processus qui peupleront l'administration publique du XXI^e siècle.

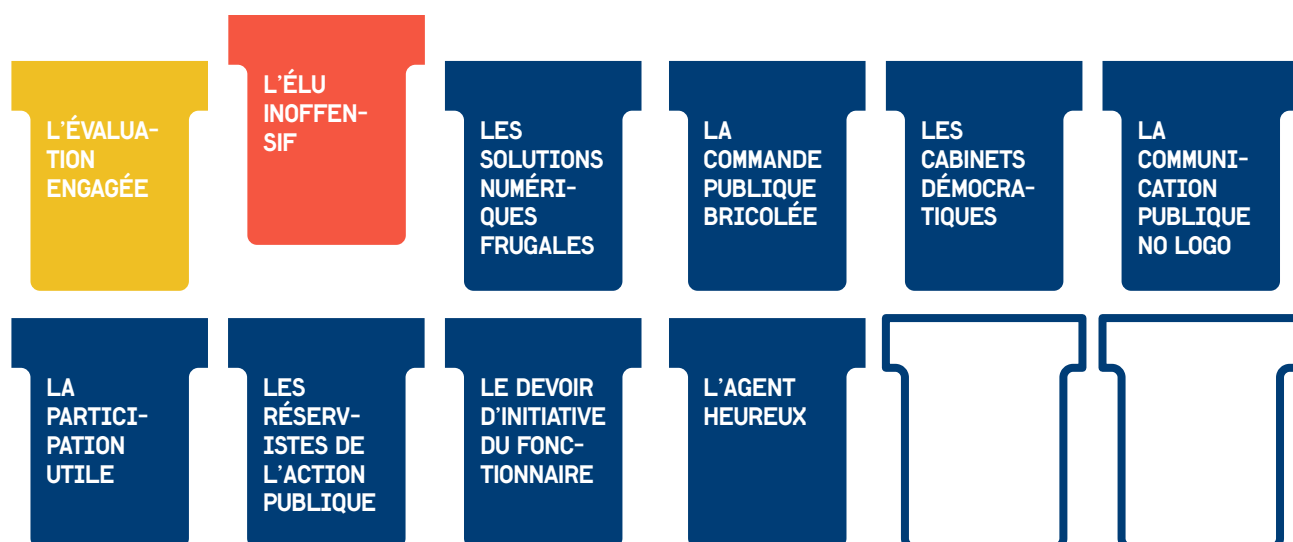
Initiée et portée dans le cadre du programme RE•ACTEUR PUBLIC, qui réunit pour 4 ans un large consortium d'acteurs publics afin de transformer la culture actuelle de gestion publique, Les Éclaireurs propose une approche à la fois visionnaire, radicale et pragmatique sur l'action publique de demain. Jusqu'à fin 2017, l'objectif est de traiter une sélection de 14 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues des Éclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action.

| P 2

À chaque fois le processus sera le même :

- 1 jour et demi d'atelier avec un petit groupe de participants mêlant praticiens et chercheurs spécialistes du sujet,
- 1 mois de travail en chambre de l'équipe pour en tirer un scénario inspirant,
- 1 journée de restitution et de mise en débat du scénario, pour imaginer comment le mettre en test
- Selon les cas, des tests sur le terrain, partagés entre les collectivités partantes



L'ÉLU INOFFENSIF

PAS TOUJOURS PRÉPARÉS À EXERCER CE MÉTIER QUI N'EN EST PAS UN, LES NOUVEAUX ÉLUS LOCAUX ONT PARFOIS DES DIFFICULTÉS À COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE LEURS PROPRES ADMINISTRATIONS. À L'INVERSE, LES ÉLUS VÉTÉRANS POSSÈDENT UNE EXPERTISE PRESQUE TROP FORTE DU SYSTÈME. LES SERVICES, QUANT À EUX, REGRETTENT SOUVENT LE MANQUE DE DIALOGUE AVEC LES ÉLUS. EST-CE QU'ÊTRE ÉLU, ÇA S'APPREND ? COMMENT REMETTRE DE L'HUILE DANS LES ROUAGES ET DE LA CONFIANCE DANS LES RAPPORTS ENTRE ÉLUS ET AGENTS ? QUELS NOUVEAUX OUTILS POUR UNE ADMINISTRATION PLUS AGILE ?

Les Éclaireurs #2 s'est intéressée à « l'élu inoffensif ». Durant 1 jour et demi d'ateliers, 10 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement les enjeux qui se cachent derrière cette notion, et imaginé de nouvelles façons d'y répondre. Ce document est le fruit de leurs travaux et de leurs réflexions, que l'équipe des Éclaireurs a retravaillé pour en faire un scénario inspirant.

Ce scénario, dans lequel nous vous invitons à vous promener, propose d'explorer des brèches fertiles au sein de la ligne Maginot imaginaire qui sépare souvent élus et agents publics et nuit à l'efficacité de leur collaboration. Il met en scène de nouveaux processus et outils de travail, qui créent de la confiance et de la réciprocité, qui permettent d'alimenter le débat démocratique et de revaloriser les élus "fantassins", qui musclent la résilience de la collectivité... Bref, il fait le pari d'administrations publiques locales plus agiles.

Bon voyage !

SOMMAIRE

1

LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ

Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?

2

L'ATLAS DE MANDATURE

Comment avoir une vision panoramique du bilan d'une mandature ?

3

MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR

Comment aider les élus à comprendre au plus vite ce qui est attendu d'eux ?

4

LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

Comment accueillir et mettre dans le bain les nouveaux élus ?

5

LA DÉSIGNATION DOUCE

Comment impliquer chaque élu dans le processus de désignation ?

6

LES MODES DE COOPÉRATION AGILES

Comment fluidifier les relations de travail entre élus et agents ?

7

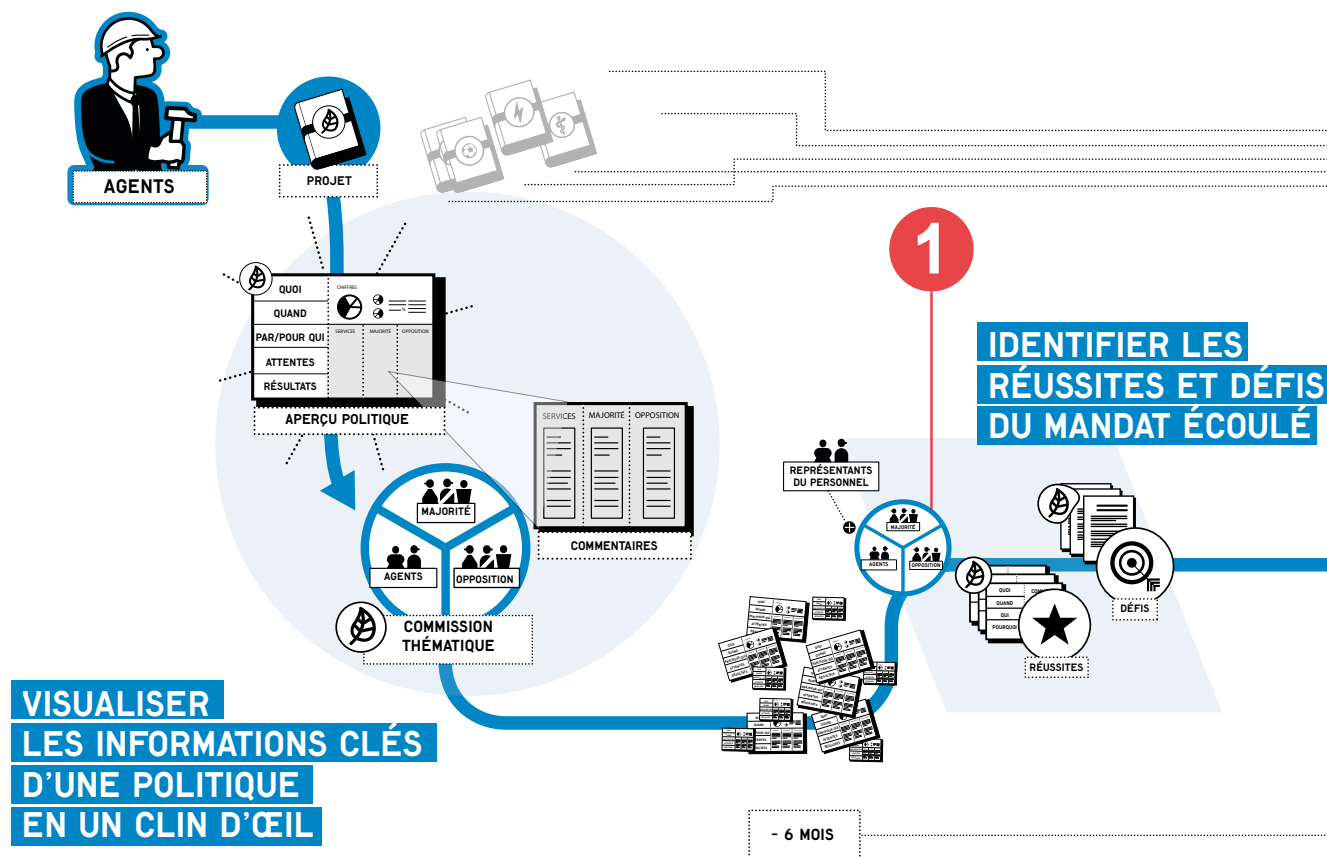
NOTES EN STOCK

Comment travailler de façon agile avec des élus sur-sollicités ?

8

LES EXCURSIONS PRATIQUES

Comment aider les élus à repartir des pratiques et besoins du terrain ?



1 LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ

| P 5

CONSTAT

Il est souvent difficile d'avoir une connaissance fine de l'ensemble des projets menés par une collectivité, notamment dans leurs aspects plus managériaux. Même lorsqu'une démarche de bilan est initiée en fin de mandat, des informations essentielles peuvent manquer par défaut d'anticipation ou d'outils de collecte adaptés. Comment s'assurer que chacun a bien les informations nécessaires au débat politique, notamment à l'approche des élections ?

Tout au long du mandat, les services remplissent pour chaque politique ou dispositif dont ils ont la charge des aperçus politiques. Un peu à la façon dont on peut prévisualiser le contenu d'un fichier informatique, l'aperçu politique est une fiche projet simplifiée sur laquelle figurent les informations clés, qui peuvent varier selon le projet, le dispositif ou la politique : nom, problématique de départ, public cible, personnes impliquées dans le dossier et leurs contacts (élus, agents, prestataires, porteurs de projets...), chronologie simplifiée, chiffres clés, résultats attendus et résultats obtenus. Il permet de visualiser les informations clés d'une politique en un clin d'œil, et de se donner une grille de lecture commune.

Chaque aperçu tient sur une page. Chaque service ou direction peut définir son propre modèle d'aperçu politique, mais des conseils méthodologiques généraux sont proposés par le service des assemblées. Lorsqu'un aperçu est complété, il est soumis aux membres de la commission thématique concernée. Les élus

sont invités à y ajouter, dans l'espace prévu à cet effet, un commentaire ou un avis sur le projet. De la même façon, un espace spécifique permet aux agents impliqués dans le projet de mentionner les grands problèmes rencontrés, les éventuels croisements voire interférences avec d'autres politiques ou services...

Quelques mois avant les élections, chaque commission thématique se réunit pour une session de bilan. Les membres discutent ensemble de ce qu'ils retiennent de la mandature dans leur domaine d'intervention. Ils ont sous leurs yeux tous les dossiers traités, avec pour chacun l'aperçu politique concerné. Ils doivent alors classer les projets sur une échelle de classement qu'ils définissent ensemble. In fine, ils doivent choisir les 3 projets dont ils sont les plus fiers, puis lister les 3 défis à relever pour l'avenir. En cas de désaccord, chaque groupe politique peut proposer sa propre sélection. Dans le même temps, chaque service ou direction produit son rapport d'activité, qui est remis au service des assemblées.

1

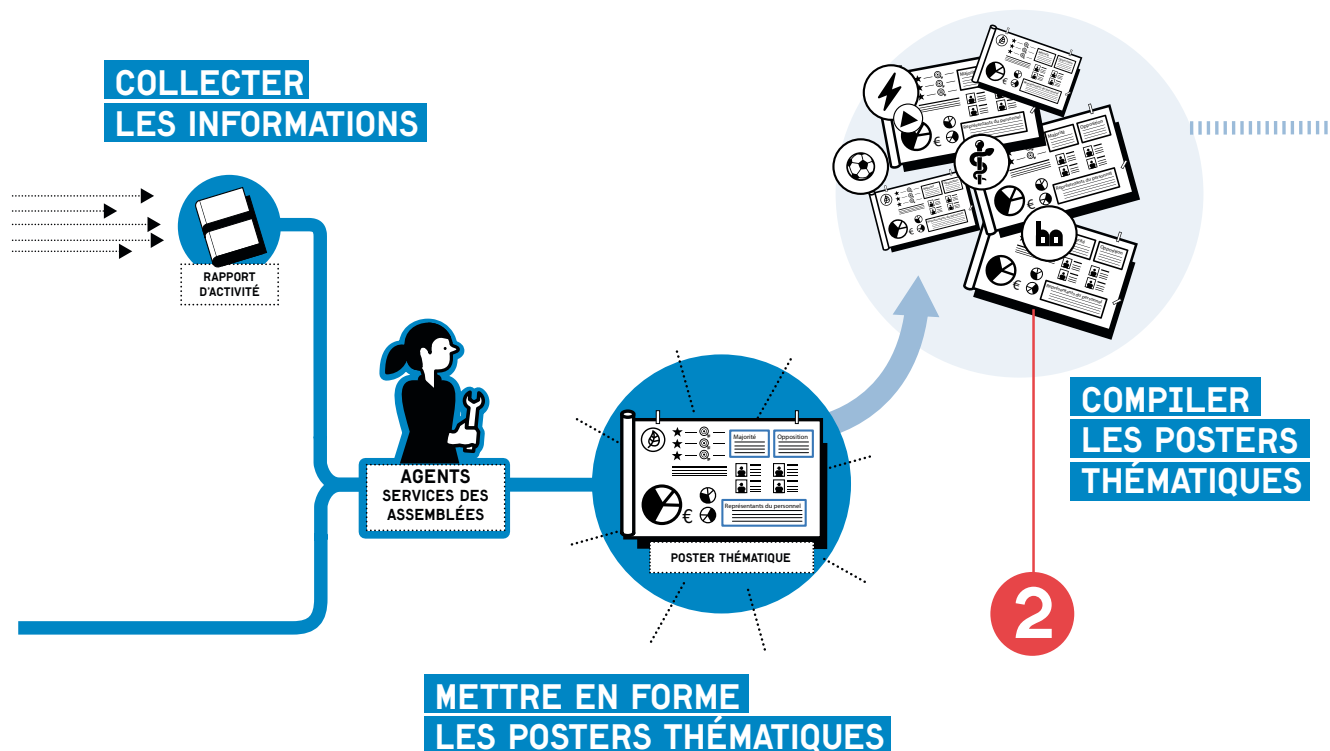
LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ

Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?

Pour quoi faire ?

- > faciliter et objectiver le travail de bilan de mandat
- > revaloriser le rôle des commissions en tant qu'espace de débat et dialogue
- > permettre à tous les élus de s'exprimer et de s'impliquer dans le processus de bilan
- > améliorer la traçabilité des projets





2 L'ATLAS DE MANDATURE

| P7

CONSTAT

La période d'inter-mandat est un moment délicat. Continuité du service public oblige, le travail de fond de la collectivité se poursuit alors que tous les esprits sont tournés vers les élections et la possibilité d'une alternance politique. Au même moment, les services doivent fournir un bilan objectif du mandat, sans être forcément bien préparés à le faire. Sans céder au fantasme des broyeuses à papier, difficile de savoir comment est fait ce bilan, ni même s'il est fait systématiquement. Le résultat final n'est pas toujours très lisible et pas toujours rendu public, ou bien il constitue un simple plébiscite de la majorité en place. Dans ces conditions, il est difficile, tant pour les électeurs que pour les candidats, de se forger une opinion précise sur le mandat écoulé, ce qui nuit au caractère démocratique de la campagne électorale.

Le service des assemblées collecte, complète et met en forme les informations récoltées auprès de chaque service et chaque commission. L'ensemble compose une série de posters thématiques. On retrouve sur chaque poster les informations suivantes : la part du budget global de la collectivité affectée à la thématique sur le mandat passé et les mandats précédents par comparaison, le nom des membres de la commission, un rappel des compétences et obligations de la collectivité sur la thématique, la liste des projets et défis sélectionnés par la commission, un espace pour des commentaires politiques sur les actions

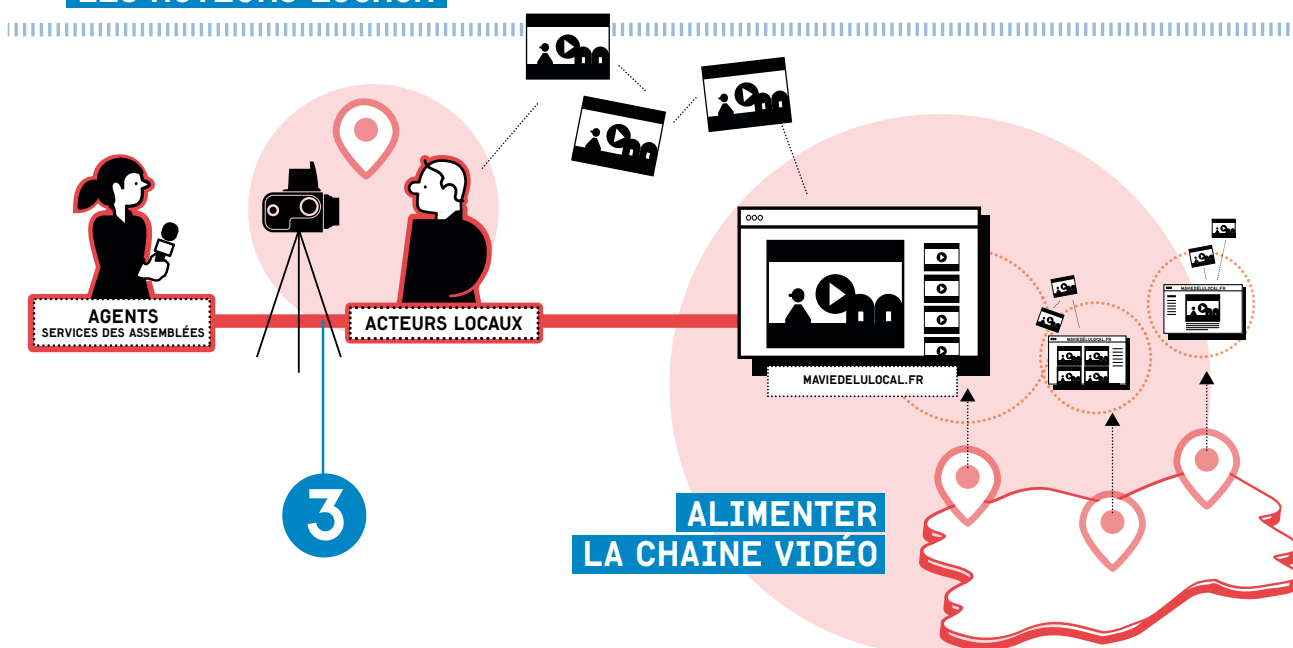
menées et un espace pour les représentants du personnel.

La compilation des différents posters constitue l'atlas de mandature : un bilan simplifié et objectif du mandat écoulé. Un exemplaire papier est remis à chaque candidat déclaré quelques mois avant les élections. Toute personne peut le consulter librement sur le site de la collectivité.

Cet outil simple permet d'avoir rapidement une vision panoramique des projets menés par la collectivité, des problèmes qui se sont posés, des marges d'amélioration - y compris en termes d'organisation de la collectivité.



INTERVIEWER LES ACTEURS LOCAUX



3

MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR

| P 9

CONSTAT

A l'approche des élections, le service des assemblées part recueillir des témoignages auprès d'acteurs locaux qui seront amenés à côtoyer des élus dans les instances où ces derniers doivent siéger : bureaux des organismes ou équipements publics où ils ont été désignés pour représenter la collectivité (école, collège, lycée, C.C.A.S., musée, syndicat mixte, etc), commissions (permanente, sectorielles, C.A.O, C.T.P., etc), instances locales (comité de quartier, comité de lignes, etc).

Une petite interview vidéo est réalisée auprès de chacun. L'ensemble des vidéos vient alimenter l'espace dédié à la collectivité sur le site internet "ma-vie-d' élu-local.fr". Ces témoignages de terrain, très factuels, constituent une ressource commune que tous les candidats sont invités à consulter pendant et après la campagne. Le site est accessible à tous, y compris au grand public. Chacun peut consulter les pages de sa collectivité, ou bien aller chercher de l'inspiration chez ses voisins.

A l'approche des élections, le service des assemblées part recueillir des témoignages auprès d'acteurs locaux qui seront amenés à côtoyer des élus dans les instances où ces derniers doivent siéger : bureaux des organismes ou équipements publics où ils ont été désignés pour représenter la collectivité (école, collège, lycée, C.C.A.S., musée, syndicat mixte, etc), commissions (permanente, sectorielles, C.A.O, C.T.P., etc), instances locales (comité de quartier, comité de lignes, etc).

Une petite interview vidéo est réalisée auprès de chacun. L'ensemble des vidéos vient alimenter l'espace dédié à la collectivité sur le site internet "ma-vie-d' élu-local.fr". Ces témoignages de terrain, très factuels, constituent une ressource commune que tous les candidats sont invités à consulter pendant et après la campagne. Le site est accessible à tous, y compris au grand public. Chacun peut consulter les pages de sa collectivité, ou bien aller chercher de l'inspiration chez ses voisins.

MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR

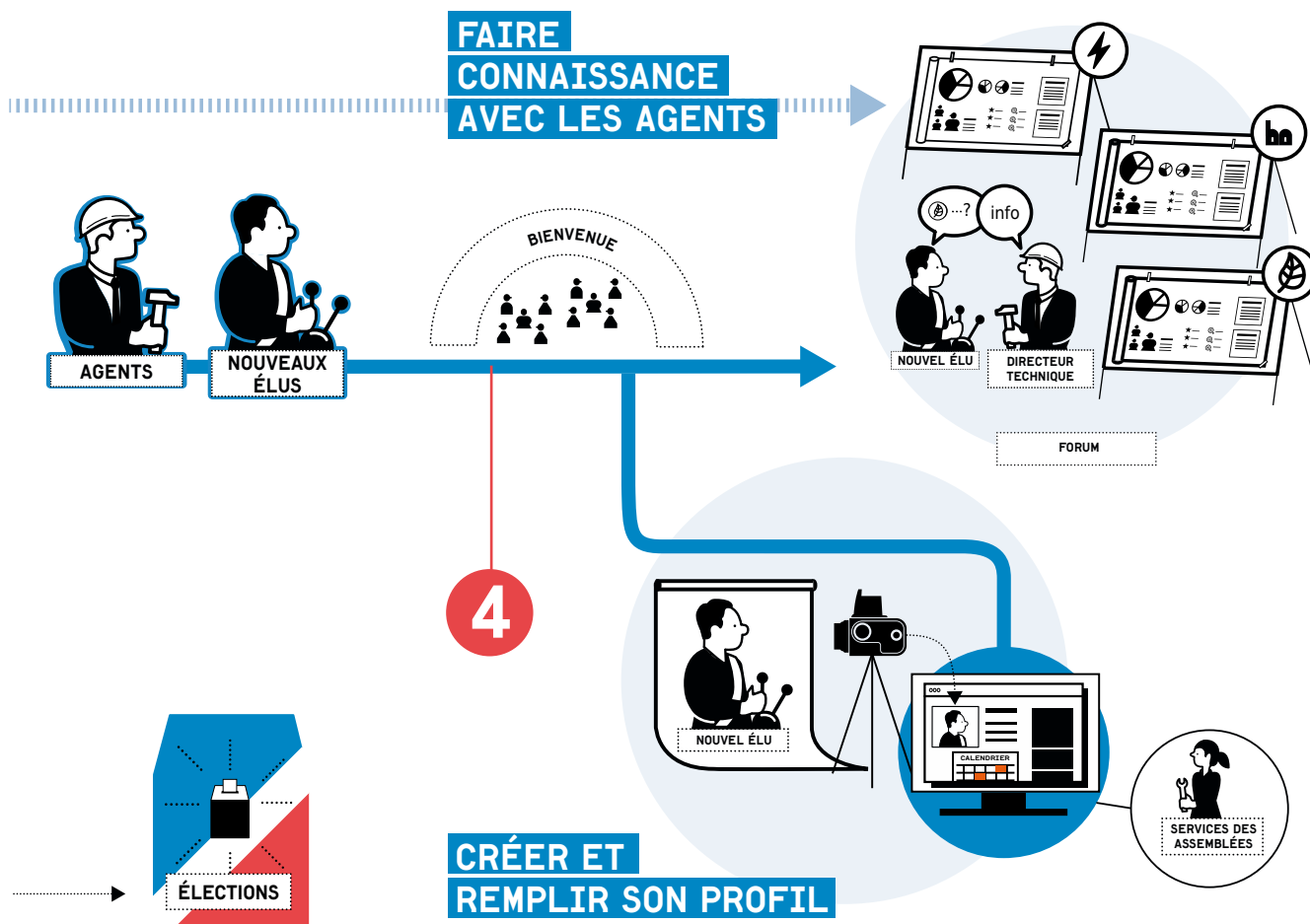
Comment aider les élus à comprendre au plus vite ce qui est attendu d'eux ?

Pour quoi faire ?

- > permettre aux aspirants élus de se familiariser avec leurs futures responsabilités
- > revaloriser les rôles cachés ou ingrats des élus locaux
- > permettre aux citoyens de mieux comprendre le rôle des élus locaux et les différentes fonctions qu'ils assument

3





4 LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

CONSTAT

Au lendemain des élections, l'accueil des nouveaux élus est souvent réduit aux formalités administratives. Pourtant, au delà de ces questions pratiques et logistiques, la bonne installation d'une nouvelle assemblée passe également par la rencontre entre les élus et les agents avec qui ils vont être amenés à travailler au quotidien, et par une meilleure connaissance des projets de l'institution dans laquelle ils vont maintenant siéger. D'ailleurs, cette phase d'intégration est d'autant plus nécessaire que les élus vont devoir très rapidement décider des postes qu'ils acceptent d'occuper.

Le lundi suivant les élections, tous les nouveaux élus sont invités à une journée portes ouvertes intitulée le forum des politiques publiques, organisée par les services dans le hall de la collectivité. Ils ont une journée pour visiter le siège, approfondir leur connaissance des projets de l'institution et découvrir en détails le bilan du mandat précédent grâce à l'exposition de l'atlas de mandature. Enfin et surtout, ils rencontrent les agents et directeurs

avec qui ils vont collaborer dans les prochaines années, et peuvent leur poser toutes les questions qu'ils souhaitent.

Chaque élu en profite également pour passer au stand photo animé par le service des assemblées pour faire faire son portrait officiel et remplir son profil sur l'intranet de la collectivité. Les élus y indiquent leurs éventuelles contraintes d'agenda et les différentes fonctions ou responsabilités qu'ils exercent par ailleurs.



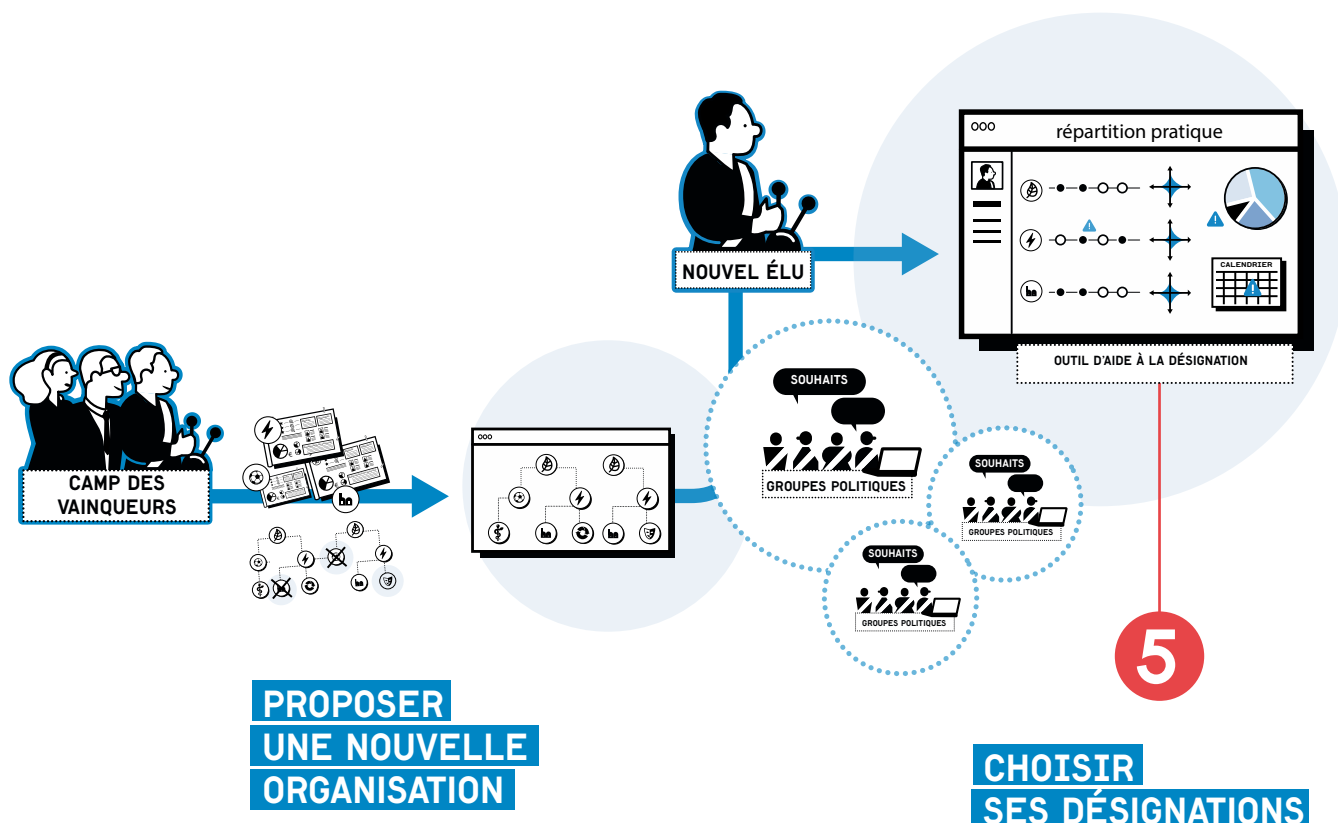
4

LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

Comment accueillir et mettre dans le bain les nouveaux élus ?

Pour quoi faire ?

- > permettre aux nouveaux élus de se familiariser avec la collectivité dès leur prise de fonction
- > permettre aux nouveaux élus de participer au processus de désignation en toute connaissance de cause
- > démarrer la collaboration élus-agents sur de bonnes bases



5 LA DÉSIGNATION DOUCE

| P13

CONSTAT

Qu'il y ait alternance ou non, l'installation d'une nouvelle assemblée se fait généralement dans la précipitation. Les résultats électoraux sont à peine tombés que les téléphones n'arrêtent pas de sonner : les têtes de liste du camp victorieux et leur garde rapprochée passent la soirée à fixer dans l'urgence des règles de fonctionnement qui vont impacter la collectivité pour les années à venir. Les "petits" élus, généralement pas ou peu associés, les subissent. Des erreurs de casting surviennent, les contraintes de calendrier ou de logistique ne sont pas vraiment prises en compte.

Du lundi au mardi matin, l'entourage rapproché des vainqueurs de la campagne se réunit pour définir la nouvelle organisation de la collectivité, dont l'attribution des premiers postes et le découpage des commissions thématiques. Pour les aider, ils consultent l'atlas de la mandature. Une fois la nouvelle organisation choisie, ils mettent à jour l'intranet de la collectivité avec ces informations.

Durant la matinée du mardi, les groupes politiques se réunissent pour discuter de la nouvelle organisation et se mettre d'accord entre eux si besoin. Chaque élu a ensuite jusqu'au lendemain pour s'inscrire : il sélectionne les instances où il souhaite siéger et les postes qui l'intéressent, et justifie ses vœux. Chaque type de poste est caractérisé par le type de fonction qu'il implique : représentation, concertation, décision. Grâce au profil pré-rempli lors du forum, le système alerte l'élu

en cas d'incompatibilité (agenda, conflit d'intérêt etc), et une jauge lui indique le temps utilisé et la répartition entre les différents types de fonctions. La règle est stricte : plus l'élu a de responsabilités (VP, président de commission...), moins il peut assumer de fonctions qui impliquent de la représentation. La rémunération de chaque élu est calculée individuellement à partir du barème d'indemnisation en vigueur, en fonction du temps consacré à chaque type de fonction.

Le mercredi matin, l'entourage rapproché des vainqueurs se réunit pour consulter les vœux et réajuster le découpage et la désignation des postes si besoin. La proposition de répartition finale est transmise à tous le mercredi soir au plus tard. Le jeudi a lieu l'assemblée plénière d'installation, à laquelle tous les élus participent. L'attribution des postes et l'organisation sont validées par un vote formel.

LA DÉSIGNATION DOUCE

Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?

Pour quoi faire ?

- > faciliter et objectiver le travail de bilan de mandat
- > revaloriser le rôle des commissions en tant qu'espace de débat et dialogue
- > permettre à tous les élus de s'exprimer et de s'impliquer dans le processus de bilan
- > améliorer la traçabilité des projets

etiam possit quivis deferre ad alterum, videndum est tamen, quid ille possit sustinere.

HOMINES ENIM ERUDITOS ET SOBRIOS UT INFAUSTOS ET INUTILES VITANT, EO QUOQUE ACCEDENTE

Enique caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.

TANTUM AUTEM CUQUE TRIBUENDUM, PRIMUM QUANTUM IPSE EFFICERE POSSIT

Enique caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.

PRIMUM QUANTUM IPSE EFFICERE POSSIT

Enique caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.

MARTINUS AGENS ILLAS PROVINCIAS

Enique caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.

INFAUSTOS ET INUTILES VITANT

Enique caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.



OPPOSITION

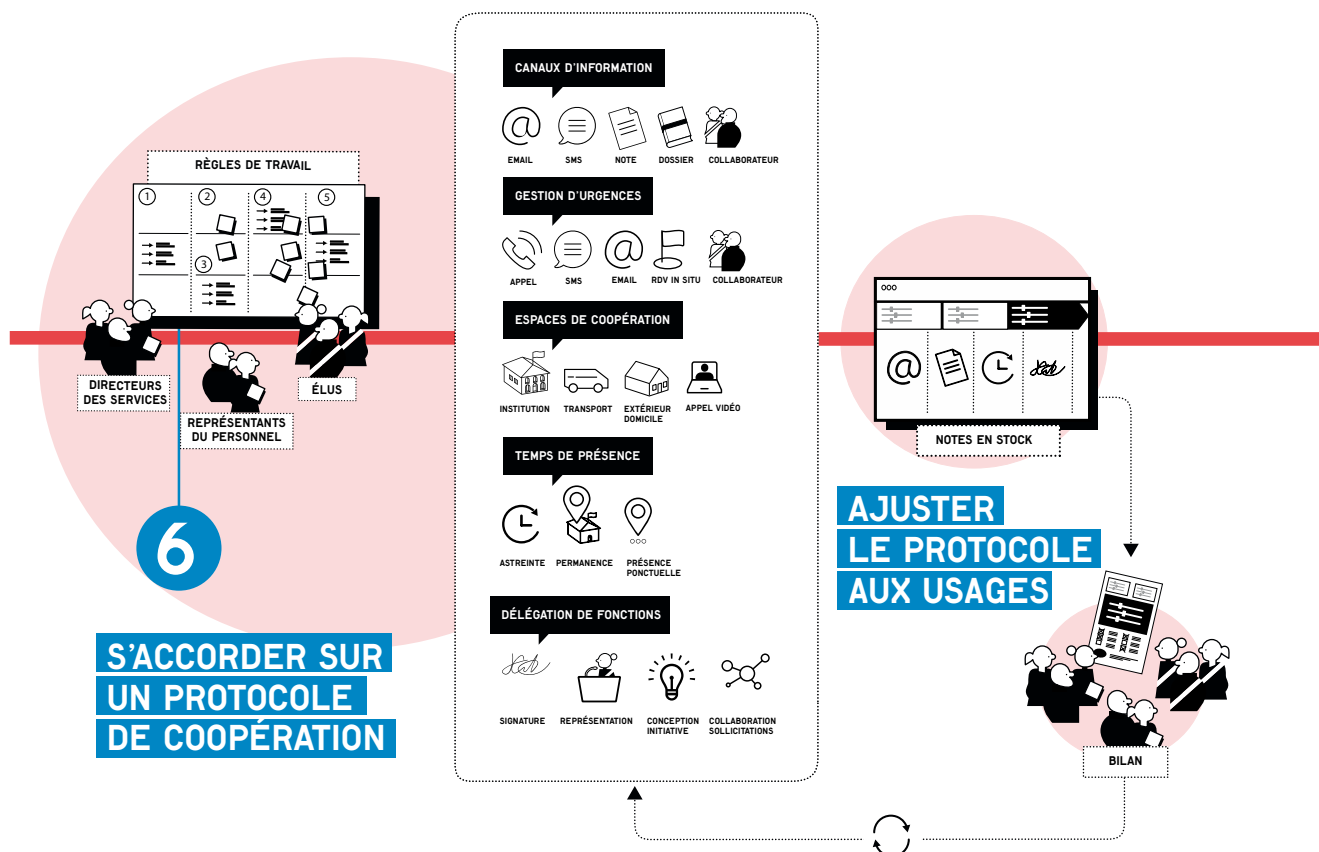
MINABATUR SE DISCESSURUM, UT SALTEM ID METUENS PERQUISITOR MALIVOLUS

Alles autem dicere sunt multa etiam inhumani loqui locum breviter paulo ante peritrali praesidi adumbrata causa, non benevolentiae neque caritatis, amicitiae esse expectandas, itaque, ut quique minimum fomata habeat minimumque virtum, ita amicitiae appetere maxime.

Non enim neque tu possis, quavis excellas, amnes tunc ad hanc amplissimam perducere, ut Scipio P. Rupilius potuit consul efficiere, fratrem eius L. non potuit. Quod si etiam possis quivis deferre ad alterum, videndum est tamen, quid ille possit sustinere.

5





6 LES MODES DE COOPÉRATION AGILES

CONSTAT

Au sein du couple élu-agent, les relations ne sont pas toujours au beau fixe. Appliquée par chacun au pied de la lettre, la sacro-sainte séparation entre l'administratif et le politique génère souvent incompréhensions et blocages qui peuvent nuire à l'efficacité de l'action publique. La machine administrative, pas encore tout à fait en phase avec les modes de travail collaboratifs, contribue elle aussi à la déconnexion croissante entre ces 2 personnages clés, qui doivent pourtant travailler ensemble au quotidien. Il semble d'autant plus nécessaire d'outiller cette coopération qu'être élu n'est pas un "métier" : l'élu n'est pas a priori un professionnel du travail politico-administratif, il va l'apprendre sur le tas et se forger sa propre pratique.

Une fois l'attribution des postes et la nouvelle organisation validée, chaque service organise une réunion de travail avec son ou ses élus référents. Ils doivent se mettre d'accord sur la façon dont ils souhaitent travailler ensemble au quotidien, et se donner des règles du jeu communes (quels processus d'information ? de décisions ? quels temps de présence requis ?).

Pour définir cet "anti-manuel de management" personnalisé, ils listent d'abord les types de situations auxquelles ils vont être amené à faire face, et attribuent à chacune une ou des modalité(s) appropriée(s). Les

agents en profitent également pour présenter aux élus les outils numériques à leur disposition : application "notes en stock", système d'astreinte à distance etc....

Au bout de 6 mois, une nouvelle réunion est organisée pour faire le bilan. En s'aidant des informations contenues dans l'historique des applications numériques utilisées (qu'est-ce qui m'a fait perdre du temps ? qu'est-ce qui m'a permis d'en gagner ? qu'est-ce que qui était complexe ?), agents et élus s'accordent pour ajuster les paramètres et proposer de nouvelles règles si besoin.

LES MODES DE COOPÉRATION AGILES

Comment fluidifier les relations de travail entre élus et agents ?

Pour quoi faire ?

- > rationaliser le temps de production des politiques publiques
- > faciliter la décision politique
- > diminuer le temps de présence des élus
- > remettre de la réciprocité, de la transparence et de confiance mutuelle dans le couple élu-agent

6

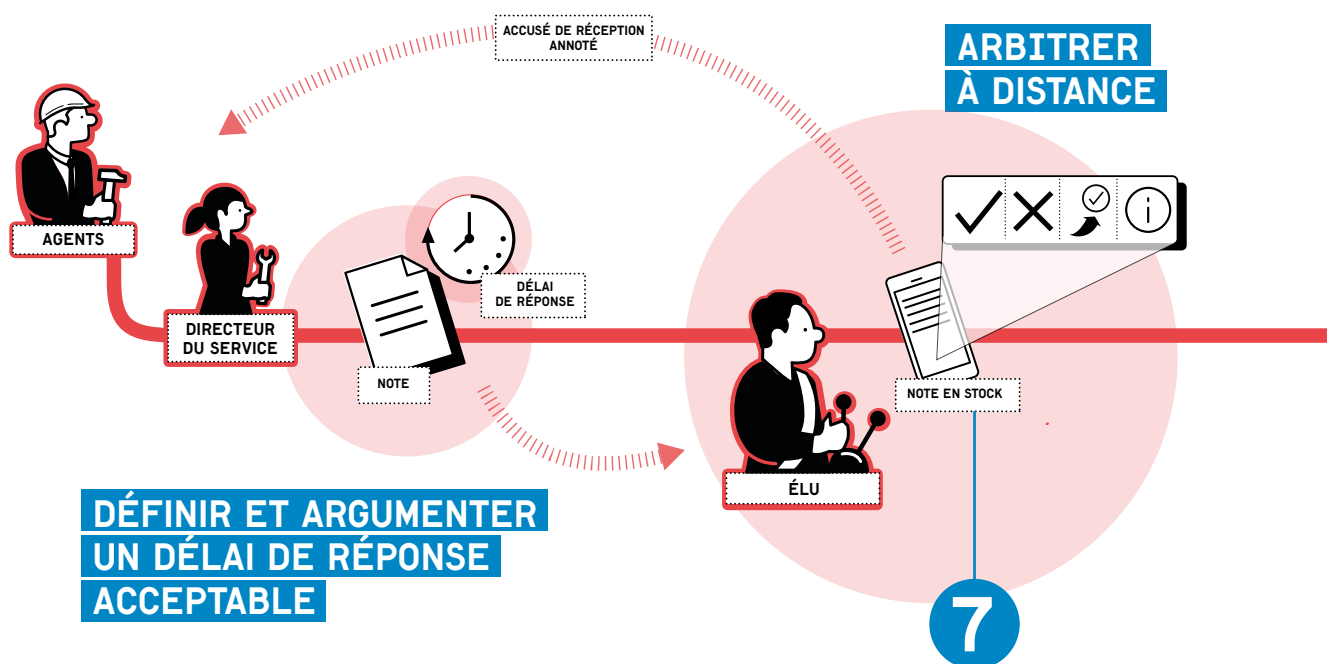
MODES DE COOPÉRATION AGILES

The board displays the following sections:

- TEMPS DE PRÉSENCE**
 - ASTREINTE: Non avoir besoin de présence physique, mais être disponible.
 - PERMANENCE: Être physiquement présent à tout moment.
 - PRÉSENCE PONCTUELLE: Être physiquement présent à des moments précis.
- DELEGATION DE FONCTIONS**
 - SIGNATURE: Non avoir besoin de signer, mais être disponible.
 - REPRÉSENTATION: Être physiquement présent à tout moment.
 - CONCEPTION INITIATIVE: Être physiquement présent à des moments précis.
 - COLLABORATION SOLICITATIONS: Être physiquement présent à tout moment.
- ESPACES DE COOPÉRATION**
 - INSTITUTION: Non avoir besoin de présence physique, mais être disponible.
 - TRANSPORT: Être physiquement présent à tout moment.
 - EXTÉRIEUR DOMICILE: Être physiquement présent à des moments précis.
 - APPEL VIDÉO: Être physiquement présent à tout moment.
- SITUATION N°1** to **SITUATION N°5** (Handwritten notes and icons):
 - SITUATION N°1: *demain matin 10h - 12h*
 - SITUATION N°2: *Faire l'annonce demain*
 - SITUATION N°3: *réunion à 14h*
 - SITUATION N°4: *réunion à 16h*
 - SITUATION N°5: *réunion à 18h*

The audience members are holding cards and a tablet:

- Card 1: **PRÉSENCE** (Icon: location pin)
- Card 2: **ASTREINTE** (Icon: clock)
- Card 3: **PERMANENCE** (Icon: location pin)
- Card 4: **PRÉSENCE PONCTUELLE** (Icon: location pin)
- Card 5: **ASTREINTE** (Icon: clock)
- Tablet: **MODE DE GESTION / ASTREINTE** (Icon: clock)



7 NOTES EN STOCK

| P17

CONSTAT

Victimes du “symptôme du parapheur”, de nombreux agents publics se plaignent de se retrouver régulièrement dans la situation désagréable d’attendre de leurs élus un retour qui ne vient jamais. De plus, ils ont rarement la possibilité d’échanger en direct avec eux, ou alors seulement dans des contextes très formels. Les élus, eux, ont parfois l’impression d’être sollicités à tort et à travers, et jonglent avec des agendas intenable, souvent remplis d’obligations de présences pas forcément justifiées. Tout cela nuit à l’efficacité de l’action publique, et contribue à allonger le temps de production des politiques publiques.

Avant de soumettre une note à un élu, l’agent qui l’a rédigée et son supérieur hiérarchique direct décident ensemble d’un délai de réponse acceptable, en l’argumentant. Ils remplissent l’encart prévu à cet effet sur la note. Cette dernière est ensuite transmise à l’élu via l’application notes en stock. L’élu en prend connaissance et retourne au service sa réponse via l’application, dans le temps qui lui est imparti.

Notes en stock est un outil qui permet de rompre avec le no-man’s land de la prise de décision et d’aider l’élu à mieux organiser son travail, y compris à distance. Toutes les notes qui lui sont envoyées sont regroupées au même endroit, il peut répondre en direct aux personnes concernées voire leur déléguer la prise de décision s’il juge que son avis n’est pas nécessaire. Ses retours sont transmis directement aux agents concernés.

7

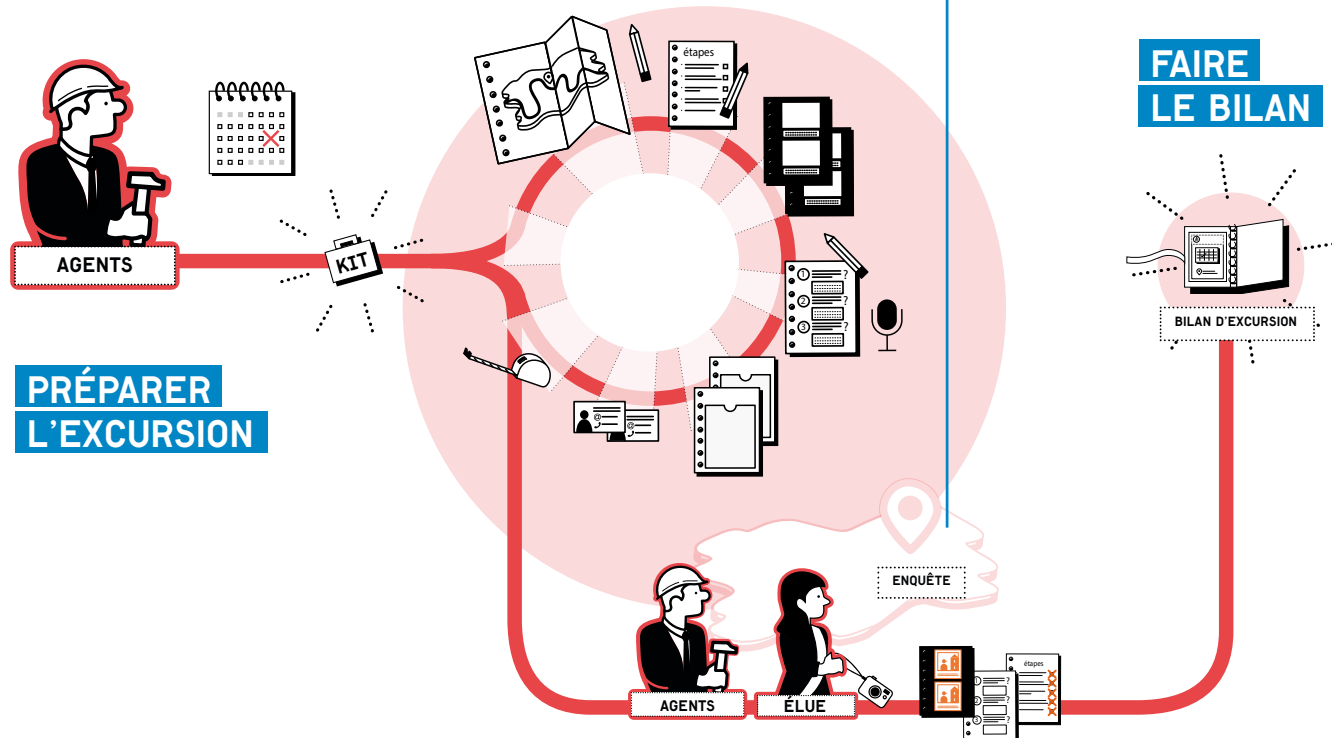
NOTES EN STOCK

Comment travailler de façon agile avec des élus sur-sollicités ?

Pourquoi faire ?

- > rationaliser le temps de production des politiques publiques
- > fluidifier les circuits décisionnels





8 LES EXCURSIONS PRATIQUES

| P19

CONSTAT

La légitimité des élus est de plus en plus souvent remise en cause. Pourtant, leur parole reste tellement sacralisée qu'ils sont souvent placés dans la situation désagréable de ne pas pouvoir s'exprimer sans que chaque mot soit interprété ou pris comme une prise de position officielle. Et quid de l'expertise de terrain qui leur est traditionnellement attribuée ? A vrai dire, le poids du protocole et de la fonction de représentation est tel qu'ils prennent souvent le pas sur le reste. Lorsque le besoin d'aller sur place se fait sentir, ce qui devrait être de la quasi ethnographie devient systématiquement une visite officielle où, au mieux on apprend pas grand chose sur le fond, au pire on alimente une image néfaste de l'élus beau parleur.

L'agent en charge d'un dossier peut, s'il en ressent le besoin, organiser une excursion pratique pour nourrir sa réflexion et celle de l'élus concerné. Les excursions pratiques sont un moment de synchronisation entre élus et agents. C'est une modalité de travail qui permet, sur un temps court, d'explorer une problématique, un sujet, un dossier en cours en allant au plus près des usagers et de leurs besoins.

Lors de l'excursion, agent et élus collectent ensemble des indices, des preuves qui vont aider ce dernier à se forger un avis et étayer son argumentaire lorsque le dossier passera en commission. L'agent prépare la

visite (questions à poser, endroits à visiter, personnes à rencontrer, outils de collecte de données...), qui suit un protocole précis. Le cabinet ne peut être associé à l'excursion et l'élus est tenu de rester dans un rôle d'observation et (surtout) pas de représentation : il est là pour observer, analyser, et poser des questions plutôt que d'y répondre. A l'issue de la visite, agent et élus produisent ensemble un mini-bilan de l'excursion, qui compile toutes les informations collectées.

Chaque élu doit faire au moins une excursion pratique durant le mandat, et les vice-présidents et présidents de commission au moins tous les 6 mois.

8

LES EXCURSIONS PRATIQUES

Comment aider les élus à repartir des pratiques et besoins du terrain ?

Pourquoi faire ?

- > permettre à l' élu de se confronter à la réalité du terrain pour affûter sa vision
- > sortir du cadre protocolaire des visites officielles
- > porter un regard neuf sur une problématique
- > renouer le dialogue entre un agent et un élu dans un cadre différent



ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Julien Defait (La 27e Région)
Magali Marlin (La 27e Région)
Yoan Ollivier (Plausible Possible)
Marion Henry-Ringeval (Plausible Possible)

LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Francine Fenet (ville de Nantes)
Olivier Ryckewaert (Design'in Pays de la Loire)
Rachel Redon (Région Champagne-Ardenne)
Nadia Bensaïd (Région Rhône-Alpes)
Nicolas Bouquand (Région Rhône-Alpes)
Patrick Lecomte (Deux Sèvres)
Emmanuel Grégoire (Mairie de Paris)
Patriciat Andriot (Région Champagne-Ardenne)

LES PARTICIPANTS À LA RESTITUTION

Quentin Benoit
Jean-Marie Bergère
Francise Bona
Erik Clément-Rochiaz
Sophie Dhenaux
Nadège Guiraud
Sophie Labrousse
Marie-Christine Léger

Laura Pandelle
Rachel Redon
Jehane Bensedira
Marcel Koubbi
Guillaume Delmas
Maxime Beaulieu
Séverine Leguillon

Merci!

CONTACTS:

Magali Marlin - mmarlin@la27eregion.fr

Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective

 #leseclaireurs #prospective

PROCHAIN ÉPISODE

LES
SOLUTIONS
NUMÉRI-
QUES
FRUGALES



PLAUSIBLE
POSSIBLE



#3

LES
SCHÉMAS
D'AMÉNAGE-
MENTS
OUVERTS

LES ÉCLAIREURS

Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens ? Et si l'on ré-interrogeait de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Éclaireurs est un programme de prospective développé par La 27e Région pour imaginer collectivement l'administration de demain. En utilisant les outils et méthodes de la vidéo, du design et de la prospective, Les Éclaireurs revisitent de façon engagée des sujets au cœur du quotidien de travail des agents publics : évaluer une politique ou un dispositif public, faire participer les citoyens, travailler avec les élus, faire des achats publics, produire des schémas d'aménagement, utiliser des outils numériques... L'objectif est de traiter 10 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues des Éclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action !

Pour chaque sujet, le processus est le même :

- Chaque épisode des Éclaireurs commence par le choix d'un sujet de travail et la constitution d'un groupe de 8 à 15 participants soigneusement sélectionnés – chercheurs, experts et praticiens du champ concerné – invités à participer à un atelier. Accompagnés par une équipe de designers et de spécialistes de l'action publique, ils travaillent à identifier les grandes controverses du sujet choisi, en explorent ensemble les angles morts et imaginent de nouvelles solutions.
- L'équipe retravaille ensuite ces propositions pendant plusieurs semaines pour en faire un scénario inspirant détaillé dans un livret et illustré dans un film d'environ cinq minutes.
- L'ensemble est présenté lors d'une restitution publique au cours de laquelle l'équipe et les participants imaginent ensemble comment mettre en test en « version bêta » un des éléments du scénario.
- Enfin, un kit de test est remis aux administrations partenaires pour qu'elles le confrontent à la réalité du terrain.

SOMMAIRE

LES SCHÉMAS D'AMÉNAGEMENTS OUVERTS

● Élaboration de la vision

● Mise en œuvre du schéma



ACTEURS ET CHRONOLOGIE

Principaux acteurs et temps du Sradet



LES CAPSULES DU FUTUR

Comment dessiner des visions inspirantes pour le futur de la Région ?



LE FORUM DES CONTROVERSES

Comment mettre en débat les controverses posées pendant l'élaboration du Sradet ?



L'ÉLECTION DES FUTURS

Comment impliquer les citoyens dans les arbitrages sans leur proposer un choix binaire ?



LE JEU DES IMPACTS

Comment mettre en œuvre le Sradet en privilégiant les logiques coopératives ?



LE TRADUCTEUR DE SCHÉMA

Comment rendre le Sradet plus facile d'accès pour ses usagers ?



LE FAR, FOND D'AVENIR RÉGIONAL

Comment diffuser l'esprit du Sradet au-delà des acteurs directement concernés ?



LA CONFÉRENCE DE MISE EN ŒUVRE

Comment anticiper et prendre en compte des évolutions du Sradet ?

ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Julien Defait (La 27e Région)
Louise Guillot (La 27e Région)
Anna Lochard (La 27e Région)
Yoan Ollivier (Plausible Possible)

LA VIDÉO

Marguerite Fouletier (Les Beaux Yeux)
Romain Rabier (Les Beaux Yeux)
Nicolas Caracache
Quentin Romanet (Martel studio)
Koulma Bilger (La 27e Région)
Wesley Pierre-Louis (La 27e Région)

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER INSPIRANT DU 7 JUILLET 2017

CZERTOK Sacha (coopérative Acadie)
DEGERMANN Jacques (consultant indépendant)
DEGOUYS Arnaud (région Bretagne)
DUMONT Cécile (communauté de communes Roumois Seine)
FOURNIS Sandrine (ministère de la Transition écologique et solidaire)
GREBOT Benjamin (agence d'urbanisme du Pays de Brest)
HUCHON Agnès (SNCF Réseau Normandie)
DE LABURTHE Christopher (Caisse des dépôts)
LEHOUX Caroline (communauté de communes Roumois Seine)
LERAS Gérard (Terre de Liens)
LEROY Dominique (DREAL Bretagne)
NAULIN Audrey (agence d'urbanisme de Rouen)
PENNANGUER Stéphane (Région Bretagne)
PEYRACHE Sophie (Région Normandie)

Merci!

UNE RÉALISATION RENDUE POSSIBLE GRÂCE À





AMBASSADEURS DU FUTUR

Les ambassadeurs du futur sont une vingtaine d'agents de la Région qui, pendant le temps de l'élaboration du Sraddet, mènent l'enquête pour permettre l'émergence d'une vision collective. Chacun d'eux

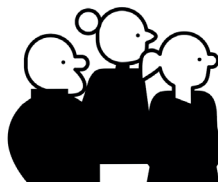
enquête sur un scénario bien précis, appelé « **désir régional** » comme par exemple : « Demain, dans ma région, on pourra vivre de jour comme de nuit ». Les ambassadeurs ne sont pas spécialistes de l'urbanisme ou de la planification et sont représentatifs de la diversité des catégories, des métiers, et des profils des agents régionaux. Ils sont recrutés par les médiateurs sur la base du volontariat, et bénéficient d'une courte formation avant d'entamer leur mission. Ils consacrent deux jours par semaine à leur enquête pendant la phase d'élaboration des **capsules du futur** ¹. À l'issue du **forum des controverses** ², ils se retirent de la démarche.

Les médiateurs régionaux sont un petit groupe d'agents régionaux responsable de l'élaboration

et de la mise en œuvre du Sraddet. Il est composé de personnes compétentes à la fois en animation et en planification. Pendant l'élaboration du Sraddet, les médiateurs sont notamment chargés de coordonner les enquêtes des ambassadeurs du futur, mais aussi d'organiser les différentes étapes permettant de constituer une vision collective. Après l'**élection des futurs** ³, ils sont chargés de rédiger une proposition de vision consolidée qui sera votée en conseil régional, puis enfin le Sraddet en lui-même. Ensuite, leurs objectifs sont de faire vivre le Sraddet au niveau régional, de vérifier et d'inciter à sa prise en compte dans les projets locaux, de mettre en lien les différents acteurs ou encore d'aider à résoudre les conflits. L'équipe de médiateurs peut intervenir localement et utilise ses outils comme le **jeu des impacts** ⁴. C'est également eux qui animent le **traducteur de schéma** ⁵ et qui gèrent le **FAR** ⁶. Enfin, ils organisent la **conférence de mise en œuvre** ⁷.



MÉDIATEURS RÉGIONAUX ÉQUIPE PILOTE DU SRADDET



JURY CITOYEN

Le jury citoyen est un groupe d'une trentaine de citoyens régionaux qui suit chaque étape de l'élaboration du projet, puis sa mise en œuvre.

Ces citoyens sont tirés au sort, et cette nomination

s'accompagne d'une courte formation et d'une indemnité, à l'image des jurés aux assises. Ils participent activement au **forum des controverses** ² puis sont chargés de veiller à la bonne prise en compte des résultats des **élections des futurs** ³ pendant la rédaction du Sraddet par les médiateurs régionaux. En cas de désaccord, ils peuvent demander aux médiateurs de revoir leur copie et peuvent également proposer des amendements à valider par le conseil régional. Pendant la mise en œuvre du Sraddet, le jury citoyen peut être saisi par la société civile ou décider de s'auto-saisir afin de défendre « l'esprit du Sraddet » et les intérêts régionaux si un conflit apparaît, se constituant ainsi en « partie civile ». Le jury citoyen peut ainsi se confronter à des acteurs locaux dans le **jeu des impacts** ⁴. Ils participent à la sélection des candidats du **FAR** ⁶ et à la **conférence de mise en œuvre** ⁷ annuelle. Leur mandat dure cinq ans, mais ils peuvent se faire remplacer en cours de route, pour une charge de travail qui varie entre 7 et 15 jours par an, selon la temporalité du Sraddet.

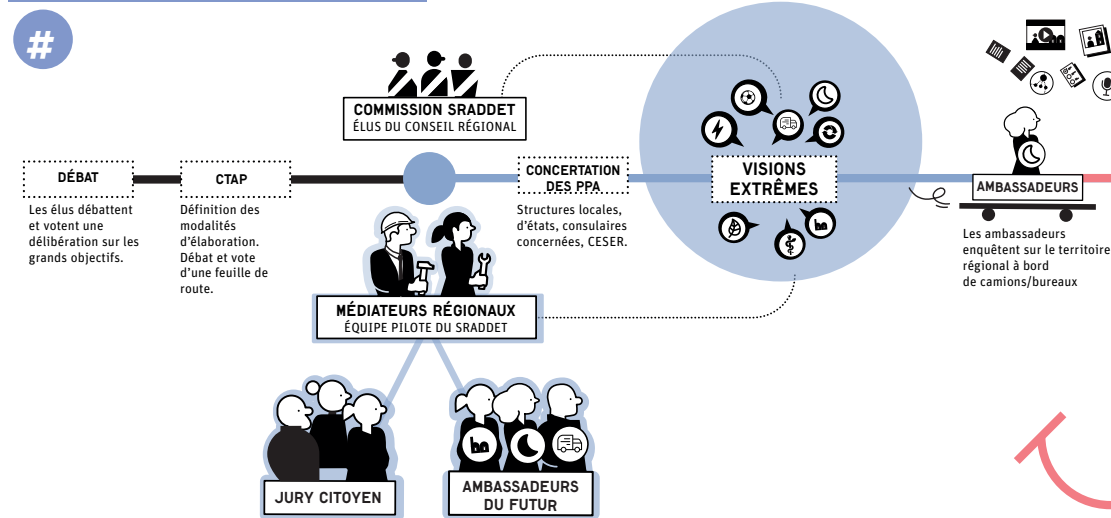


COMMISSION SRADDET ÉLUS DU CONSEIL RÉGIONAL

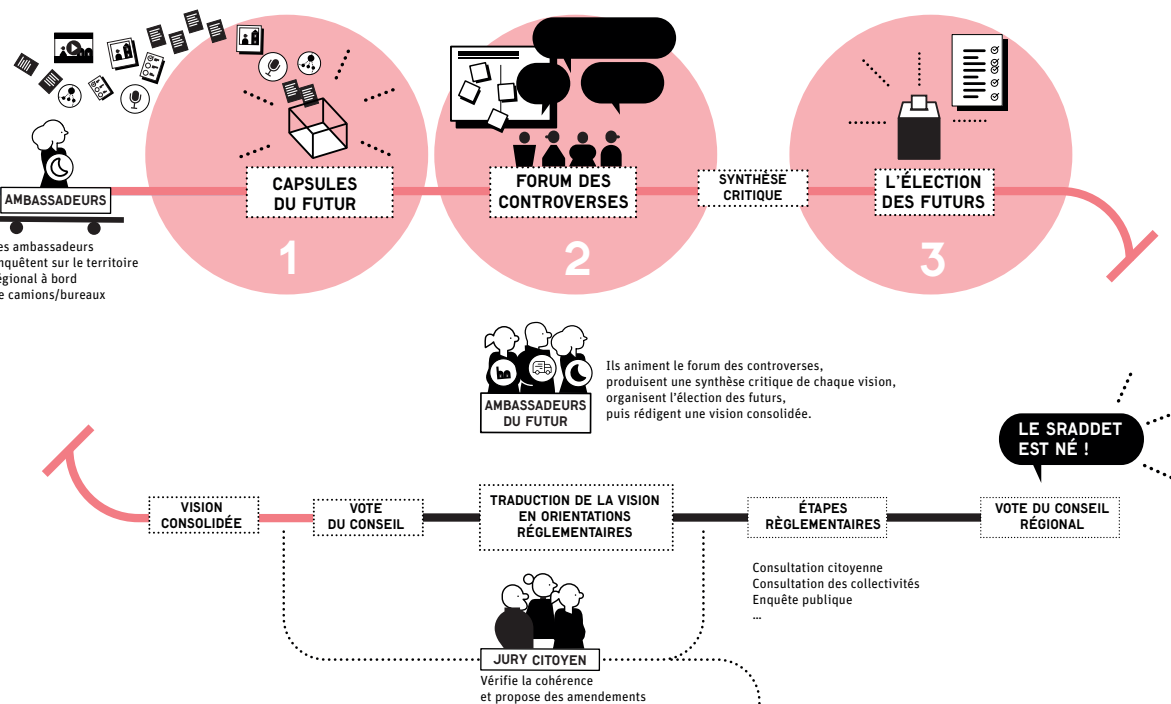
La commission est un groupe d'élus, regroupé au sein du conseil régional en commission

et chargé de suivre l'élaboration du Sraddet. Cette commission définit, en aller-retour avec les médiateurs, une vingtaine de scénarios, appelé les **désirs régionaux** ¹, qui constitueront la base du travail des ambassadeurs du futur. Ensuite, elle participe au **forum des controverses** ², suit le projet et le porte auprès du Conseil Régional, jusqu'au vote du Sraddet. Une fois le Sraddet adopté, la commission suit également son évolution, en participant notamment au jury du **FAR** ⁶ et à la **conférence de mise en œuvre** ⁷. En leur sein, ils désignent un élu référent du Sraddet lors de la commission permanente et la commission restreinte (réunion de l'ensemble de tous les vice-présidents et présidents).

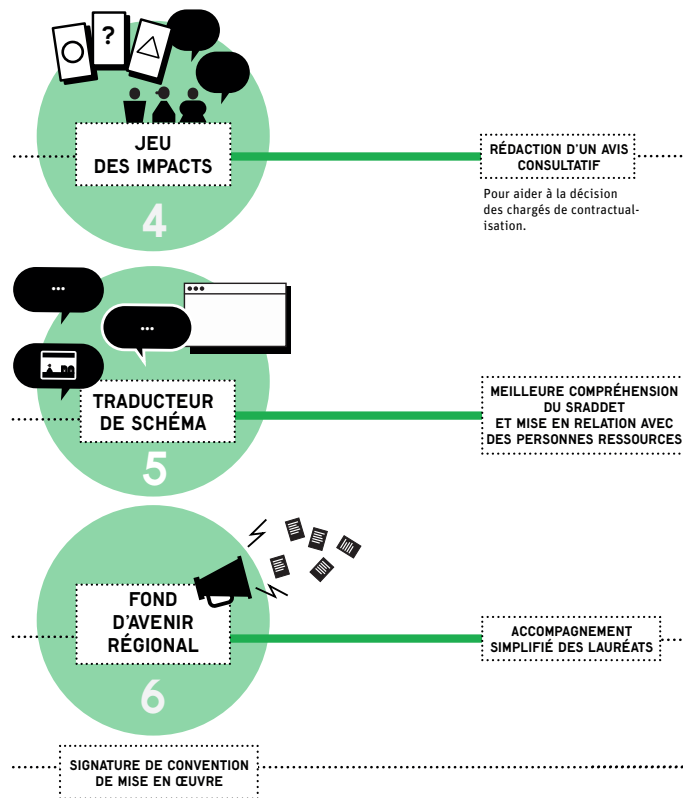
MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE



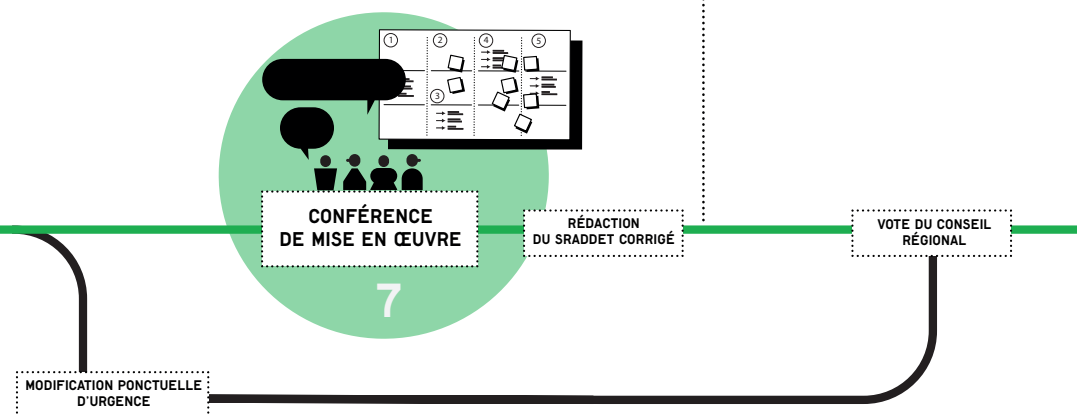
ÉLABORATION D'UNE VISION



ACCOMPAGNEMENT À LA MISE EN ŒUVRE



LE SRADDET APPRENANT



1

LES CAPSULES DU FUTUR

Comment faire du Sraddet, un dispositif porteur d'un projet de société, qui suscite l'intérêt et le débat ?

Pour quoi faire ?

- › Confronter des visions politiques sur l'avenir régional à la réalité du terrain et à ses acteurs
- › Porter un regard neuf et documenté sur une problématique
- › Mobiliser et valoriser le travail des agents régionaux, dès le début de l'élaboration du Sraddet
- › Valoriser l'intérêt du schéma régional aux yeux des élus et assurer un portage politique fort

RÉGION NORMANDIE
LES BEAUX-VEUX

Région BRETAGNE

SRADDET

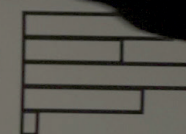
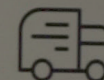
DEMAIN DANS MA RÉGION,
JE VEUX **VIVRE DE NUIT**
COMME DE JOUR



La nuit se banalise, le constat s'impose à travers la hausse de demande d'usage de la nuit, dans notre région, comme dans l'ensemble des grandes régions françaises et occidentales.



LES TRANSPORTS
ET LES SERVICES
DE NUIT



INSPIRATION

Plusieurs artistes contemporains utilisent un véhicule pour collecter, créer et montrer leurs œuvres, comme par exemple Depardon et son camping-car, ou encore le photographe JR et de la réalisatrice Agnès Varda et leur camion pour le projet **Visages villages**.

Cette étude à caractère exploratoire rappelle les transformations profondes de la société qui ont fait de la nuit un temps comme un autre et souligne les enjeux propres à Paris : son histoire, son image, sa population, son organisation urbaine, son rôle dans l'analyse fine des caractéristiques de la vie parisienne nocturne de ces activités, et enfin la mobilité observée.

L'étude met en évidence un usage continu de la ville entre 20 heures et 8 heures du matin, qui relève de logiques différentes : les services de « garde », activités de nettoyage, de réparation, d'approvisionnement permettent

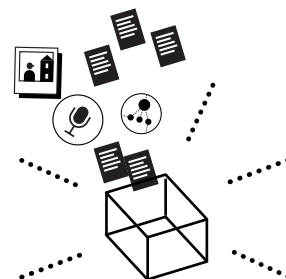
périphérie, rive droite/rive gauche, l'existence de quartiers à la fois plés et supports d'activités nocturnes.

Ces premières conclusions permettent de définir quatre axes d'intervention pour les services publics : adapter l'offre de services à la vie urbaine vers le soir, développer l'économie de nuit, accroître l'offre de transports publics au cœur de la nuit, concilier les usages et maîtriser les nuisances.

« quel ou après »

1

LES CAPSULES DU FUTUR



CONSTAT

Le Sraddet est une synthèse de plusieurs schémas déjà existants. Il y a un risque à ce que cette synthèse aille vers des négociations à la marge et un consensus mou, plutôt que de révéler des visions plus tranchées, plus contradictoires, autour desquelles on pourrait avoir un débat à l'échelle régionale. Aussi, le Sraddet n'est souvent pas considéré comme un objet politique pour de nombreux élus régionaux. Il y a donc un risque que son esprit ne soit pas ensuite respecté au moment de la mise en œuvre, faute de portage politique fort. Enfin, élaboré en chambre, le Sraddet peut entrer en conflit avec des politiques sectorielles et mettre en exergue les conflits entre directions. Et si le Sraddet était plutôt un outil qui mobilise les agents en interne, dès son élaboration ?

Comment faire pour que le Sraddet soit un dispositif porteur d'un projet de société, qui suscite l'intérêt et les débats dans les arènes politiques mais aussi dans l'administration régionale et dans l'espace public au sens large ?
Comment créer des espaces de débat ?

La première étape de la démarche consiste à décider d'une vingtaine de désirs régionaux, c'est-à-dire des scénarios futuristes qui vont devenir chacun un sujet d'enquête, par exemple : « Demain dans ma région, je dois pouvoir vivre de jour comme de nuit », « Demain dans ma région, je dois pouvoir manger comme aujourd'hui, mais tout bio et local », « Demain dans ma région, je dois pouvoir me baigner sagement dans les fleuves et les rivières »... Ces désirs régionaux sont choisis par la commission d'élus et les médiateurs régionaux.

Les ambassadeurs commencent ensuite leur travail d'enquête. Ainsi, chaque ambassadeur est chargé d'étoffer, de confronter et d'incarner un désir régional en rencontrant notamment des experts (par exemple, un sociologue du sommeil pour la vision sur la nuit), des professionnels et usagers concernés (par exemple, un videur de boîte de nuit, un conducteur de bus de nuit, des jeunes, des sans-abris, des touristes...), mais aussi des techniciens (agence d'urbanisme, directeur de service de la sécurité, de la culture...).

Leurs enquêtes consistent à :

- recueillir des récits d'habitants qui donnent leur vision de ce désir régional
- mener des interviews d'experts, d'élus sur les problématiques que ce futur pourrait soulever, les opportunités, les nouveaux usages permis
- récolter des données liées à la problématique et des tentatives d'identification des tendances pour ce sujet (INSEE, thèses, articles de presse...)
- faire des observations de lieu, tel un anthropologue
- rassembler des images, des captures visuelles du patrimoine culturel de la région qui entre en écho avec le désir régional concerné.

Ce travail est réalisé de manière ouverte : les ambassadeurs parcourent le territoire dans un camion/bureau dans lequel ils accumulent et exposent le contenu recueilli et ainsi incarnent petit à petit chaque désir régional, au fur et à mesure de l'enquête, à la manière d'un cabinet de curiosité : ce sont les **capsules du futur**.

2

LE FORUM DES CONTROVERSES

Comment rendre visible et mettre en débat les controverses régionales, et en tirer parti pour nourrir le projet porté par le Sraddet ?

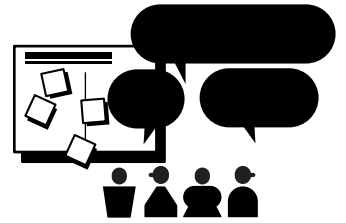
Pour quoi faire ?

- › Alimenter le débat démocratique à l'échelle régionale
- › Outiller les agents à révéler, analyser et résoudre les divergences et les convergences
- › S'assurer que le Sraddet soit basé sur une « vision » forte, singulière et qui assume la complexité du territoire.

INSPIRATION

Beaucoup d'expositions et de conférences proposent des modèles inspirants sortant du cadre habituel. Notons par exemple The Happy Show de Stefan Sagmeister, ou encore le Blackmarket for Useful Knowledge and Non-Knowledge dont la 18e édition a eu lieu à Paris en novembre 2015 pendant la COP21. Autre inspiration : la ville de Saillans a décidé de tenir les débats relatifs à la révision de son PLU pendant le marché plutôt qu'au sein de la mairie.

LE FORUM DES CONTROVERSES



CONSTAT

Le Sraddet révèle souvent des contradictions ou des divergences entre différentes priorités régionales ou différentes politiques publiques, voire différents schémas ou parties prenantes. Ces divergences et controverses peuvent être vues comme problématiques par les agents et donc gommées ou minimisées alors que leur analyse pourrait, au contraire, se révéler source d'innovations, d'inspirations, de débats fructueux. Les agents, aujourd'hui, ne sont pas toujours outillés pour révéler, analyser et résoudre ces divergences. Aussi, même si la consultation est obligatoire, les citoyens sont souvent consultés à la marge et les agents ne sont pas toujours outillés pour les faire participer pleinement.

Comment rendre visible et mettre en débat les controverses ?
 Comment intégrer à la discussion et faire dialoguer différents points de vue (l'usage, la technique, le politique), différentes approches sectorielles (transport, énergie...), différentes approches territoriales (région, département, communauté de communes, pays ...) ?
 Comment tirer parti de ces débats pour nourrir le projet porté par le Sraddet ?

À la fin de l'enquête des ambassadeurs, les désirs régionaux sont mis en scène dans une **exposition itinérante** qui se tient successivement dans cinq lieux emblématiques de la région. Les médiateurs régionaux sont en charge de l'organisation de cette exposition et de choisir les lieux les plus pertinents. Pour préparer l'exposition, les ambassadeurs, aidés par une personne experte de la mise en forme (designer, scénographe, graphiste), disposent d'un cahier des charges de formats à produire : mise en forme de la matière technique (dataviz, collection de cas inspirants) et de la matière sensible (récits fictionnels, photos, extraits d'œuvres culturelles, objets de la vie quotidienne).

Le but est de pouvoir rendre plus concret chaque vision, d'informer, d'enrichir les imaginaires, de révéler les pistes possibles pour le futur. Par exemple, « pourquoi ce désir de vivre de nuit comme de jour constitue une entrée fertile pour mener une politique d'aménagement régionale transversale, efficace, mobilisatrice... ».

En parallèle de l'exposition se tient le **forum des controverses**, un temps dédié au débat animé par les médiateurs régionaux. Les participants sont la commission d'élus et de citoyens curieux, le jury citoyen, des experts thématiques, le CTAP et le PPA. Grâce à des outils et des

dispositifs conçus pour faciliter les temps d'échanges, les participants sont invités à identifier les potentiels, les limites ou encore les points de convergences et de divergences des désirs régionaux.

Parfois, les ambassadeurs tiennent le rôle d'expert de leur désir régional, répondant aux questions des participants et intervenant pour amener des précisions issues des résultats de leur enquête.

À d'autres moments, ils deviennent les avocats de leur désir régional, tentant d'en montrer au public ses points forts. Enfin, les participants sont également invités à identifier plus finement les redondances, les contradictions et les complémentarités des différents schémas régionaux d'ores et déjà existant, notamment avec l'aide de visualisation de données. Pendant ce temps, les élus régionaux sont également conviés à détailler leur vision politique et à la confronter aux désirs régionaux.

À la fin du forum, des rapporteurs sont en charge de rédiger une synthèse critique sur chaque désir régional. Par ailleurs, les médiateurs produisent une représentation systémique des liens, complémentarités, redondances, contradictions, des désirs les uns par rapport aux autres et avec les schémas déjà existants.

The background image shows a civic engagement event. In the foreground, a person's hand is visible, holding a pen and writing on a document. On the table, there is a white ballot box with a slot for inserting ballots. A sign on the table reads "Aujourd'hui, on vote". Another sign, partially visible, says "RANGER TOUT BIEN ET LOCAL". A yellow sticky note in the bottom right corner reads "l'élection des futurs". The overall scene is outdoors, with people standing around the table, engaged in the process.

3

L'ÉLECTION DES FUTURS

Comment impliquer directement les citoyens dans les arbitrages des visions pour le futur de leur région ?

Pour quoi faire ?

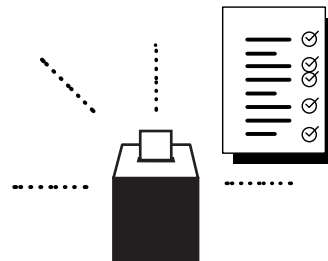
- › Démocratiser le Sraddet et en faire un enjeu politique régional
- › Expérimenter des formes nouvelles d'expressions citoyennes
- › Aider à cerner une priorité régionale nette, notamment pour les agents responsables de la rédaction d'une proposition de vision à soumettre au conseil régional

INSPIRATION

La vidéo « Réformons l'élection présidentielle ! » publiée par Science Étonnante sur Youtube permet de comprendre tous les enjeux et les biais possibles d'un scrutin. D'ailleurs, pendant l'élection présidentielle de 2017, l'initiative « L'élection alternative » permettait de tester un mode de scrutin par jugement majoritaire.

3

L'ÉLECTION DES FUTURS



CONSTAT

Éloignés de la décision, les citoyens régionaux méconnaissent le Sraddet, ses enjeux et son impact sur leur territoire et leur quotidien. Au-delà du Sraddet, et en dehors des élections, la politique régionale se déroule souvent loin des regards citoyens. Diverses expériences de référendum, et notamment de référendum régionaux, nous montrent que ceux-ci peuvent vite se transformer en outils au services d'intérêts politiques particuliers ou en plébiscites. Aussi, le Sraddet tend parfois à un projet de territoire un peu «fourre-tout», qui ne provoque pas de controverse, mais ne dessine pas non plus de priorité nette. Alors que les propositions précédentes nous ont permis d'élaborer un ensemble de visions du futur, comment construire un projet consolidé qui hiérarchise et priorise réellement ?

Le Sraddet se veut être un document central de l'orientation politique régionale : comment impliquer directement les citoyens dans les arbitrages de visions du futur ? Et comment éviter les écueils du référendum, qui limite l'expression citoyenne à un choix binaire ?

Une fois l'expression des différents désirs et leur confrontations réalisées, leur synthèse est présentée et disponible en ligne. On invite alors les citoyens de la région à venir exprimer leurs préférences sur les différentes visions sous la forme d'un vote, à la fois en ligne et dans des espaces de vie régionaux (lycées, gares, marchés...). L'idée n'est pas de choisir le meilleur désir régional mais de donner sa préférence en triant les désirs régionaux, de celui qui semble le plus prioritaire à celui qui le seraient le moins. Ce vote pondéré permet alors une expression citoyenne sur les différentes orientations et permet à terme de faire ressortir ceux qui portent les propositions les plus fortes.

A la lumière de ce vote, les médiateurs régionaux, aidés par la commission, auront à retravailler une proposition de vision, d'abord soumise au jury citoyen qui est en charge de veiller au respect de l'élection des futurs, puis au conseil régional. En cas de désaccord, le jury citoyen peut notamment proposer des amendements.

Toujours sous le regard bienveillant du jury citoyen, les médiateurs rédigent le Sraddet à proprement parler, traduisant les visions en données structurées et en orientations. Le document est validé en suivant les différentes étapes réglementaires habituelles (enquête publique, commissions etc.), jusqu'à être entériné par un vote au Conseil Régional.

4

LE JEU DES IMPACTS

Comment faciliter les discussions entre les acteurs concernés par un même conflit, et passer de logiques concurrentielles à des logiques coopératives ?

Pour quoi faire ?

- › Outiller la gestion des conflits
- › Aider à la prise de décisions
- › Inciter les acteurs concernés à coopérer

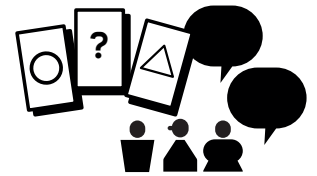
INSPIRATION

L'utilisation de jeux pour favoriser un environnement coopératif, la prise de conscience sur une situation ou encore la résolution de conflits prend de l'ampleur. Citons à titre d'exemple l'essor récent des jeux coopératifs, mais aussi les jeux de l'association d'éducation populaire « Under Construction », ou encore le jeu de carte « Mieux travailler ensemble » visant à dénouer les conflits dans le cadre du travail.



4

LE JEU DES IMPACTS



CONSTAT

Que ce soit par effet d'opportunisme ou par méconnaissance des schémas régionaux, il risque d'être difficile pour les élus locaux d'intégrer l'esprit et les recommandations du Sraddet dans les documents d'urbanisme locaux. Aussi, les projets d'aménagement peuvent parfois ressembler à des « boîtes noires », décidées et discutées en petit comité entre élus et grands aménageurs privés bien avant de devenir public. Les habitants opposés à certains projets d'aménagement pourraient se retrouver isolés ou non entendus dans ces cas-là, même quand leurs demandes sont en cohérence avec les recommandations du Sraddet. De surcroît, les jeux d'acteurs locaux impliquent que les logiques communales et la concurrence territoriale s'imposent souvent face aux logiques de coopération et de cohérence régionale.

**Comment passer d'un schéma à sa mise en œuvre concrète ?
Comment outiller des moments de discussion et de débat qui soient ouverts
et transparents pour tous les acteurs concernés ? Comment passer de logiques
concurrentielles à des logiques coopératives ?**

Quand un problème intervient à l'échelle locale pendant la mise en place d'un projet (contestation citoyenne, conflit entre collectivités...), si l'objet du conflit est en lien avec le Sraddet, les médiateurs régionaux peuvent intervenir sur demande d'une des parties prenantes ou en auto-saisine. Par exemple : un maire veut créer une zone logistique sur des terres agricoles mais des habitants s'opposent aux projets ; ou encore deux communes voisines veulent créer chacune une zone commerciale, chacune sur leur territoire.

Grâce à un jeu de cartes permettant aux joueurs, c'est-à-dire aux parties prenantes, de comprendre et de discuter des impacts du projet à l'échelle de la région, le médiateur ouvre un espace de discussion.

Le jeu présente des situations usuelles et propose une série de questions à se poser pour décortiquer le problème, réalisées notamment à partir de travaux de chercheurs (cartes « effets », cartes « et dans dix ans ? », cartes « points de vue », cartes « thèmes »...). Pour faciliter les discussions autour de ces questions, le jeu contient également un ensemble d'exemples concrets.

Ensuite, les médiateurs régionaux produisent une synthèse des échanges, et partagent cette synthèse avec les différentes parties prenantes pour les aider à prendre une décision. Finalement, la synthèse est envoyée aux élus locaux concernés, aux élus de la commission Sraddet, au jury citoyen et bien sûr, mis en ligne.

5

LE TRADUCTEUR DE SCHÉMA



Comment rendre la Sradet plus facile
d'accès et en populariser « l'esprit »
aussi bien que les règles ?

Pour quoi faire ?

- › Faciliter l'appropriation des règles du schéma régional
- › Guider et personnaliser la recherche de contenu
- › Offrir des résultats pertinents et diversifiés : orientations réglementaires, inspirations, références de cas similaires

Connaissez vous l'exemple de
Reading en Grande Bretagne ?



En savoir +

J'aimerais créer une Zone d'Activité
Economique qui soit exemplaire
en terme environnemental

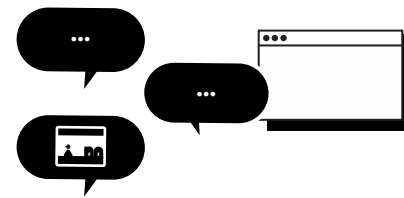
Je cherche des exemples inspirants

INSPIRATION

les services conversationnels se développent rapidement
et sont désormais présents aussi bien sur l'application d'ARTE
que sur le site voyages-sncf.com.

5

LE TRADUCTEUR DE SCHÉMA



CONSTAT

Les moyens de retranscrire le Sraddet sont limités à la cartographie et au texte.

Pourquoi ne pas en explorer d'autres ? Les schémas sont souvent des objets peu lisibles, notamment constitués de règles difficiles d'accès, les cartes n'étant là que pour illustrer de manière indicative ces règles. Il est donc probable que le Sraddet soit difficile à comprendre pour les non-spécialistes, que ce soit par les agents régionaux dont le travail pourrait être impacté par le Sraddet, par les collectivités (élus et agents) qui doivent mettre leurs documents d'urbanisme en conformité ou encore pour les citoyens curieux. De plus, « l'esprit » du schéma ne se résume pas seulement à un ensemble de règles, mais inclut également des recommandations, des orientations, des préconisations ... C'est justement cet « esprit », non opposable de manière juridique, qu'il est souvent difficile de faire respecter.

Comment rendre le Sraddet plus facile d'accès ?

Comment en populariser « l'esprit » aussi bien que les règles ?

Le traducteur de schéma permet d'aider les usagers du Sraddet, qu'ils soient élus, agents locaux, agents régionaux ou citoyens à mieux comprendre le Sraddet. Par exemple, il pourrait être utile aux agents qui devront tenir compte du Sraddet pour l'écriture d'un SCOT, ou encore être utilisé par les agents régionaux pour comprendre quelles seront les conséquences du Sraddet dans leur travail de tous les jours. Contrairement au jeu des impacts qui pose des questions génériques pour outiller les débats, le traducteur amène des réponses individuelles et spécifiques. Concrètement, il s'agit d'un service conversationnel qui s'adapte aux problématiques et aux questions de chaque utilisateur.

Celui-ci décrit le plus finement possible sa situation, puis le traducteur de schéma prend ces données en compte pour sélectionner les informations qui lui seront le plus utiles. Il possède d'ailleurs une fonctionnalité d'auto-apprentissage pour que ses réponses deviennent, au fil du temps, de plus en plus ciblées. De plus, le traducteur de schéma met en contact le plus rapidement possible l'utilisateur avec des projets similaires inspirants, des collectivités qui se sont posées les mêmes questions ou les agents régionaux concernés, pour inciter les acteurs à s'entraider et à échanger.

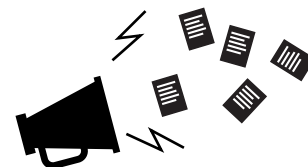
L'exemple du Schéma directeur de la région Ile-de-France

Sur le triangle de Gonesse, le Sdrif ouvre des possibilités d'urbanisation sur des zones agricoles. Pour autant, le Sdrif préconise de ne plus transformer d'espaces agricoles en centres commerciaux ou en zones logistiques, et affiche l'autonomie alimentaire comme un des objectifs-clés pour la région. Transformer un de ces espaces agricoles en zone logistique peut donc se révéler conforme à la règle du Sdrif sans pour autant en respecter l'esprit. Par ailleurs, pour vulgariser le Sdrif, l'IAU a publié des carnets pratiques, l'un expliquant les orientations réglementaires, et les autres insistant et compilant les informations sur une thématique-clé (la nature en ville, les fronts urbains, les extensions urbaines denses...).v

Source : <http://www.iau-idf.fr/liou-et-vous/nos-editions/les-carnets-pratiques.html>



LE FAR, FOND D'AVENIR RÉGIONAL



CONSTAT

Le Sraddet, comme tous les schémas d'aménagement régionaux, peut être vécu comme une contrainte qui s'imposerait « d'en haut ». Il y a donc un enjeu à motiver les acteurs locaux, publics comme privés, à l'intégrer et à le considérer comme une source d'inspiration et d'opportunités. En dehors des acteurs directement concernés, le Sraddet restera probablement inconnu pour la plupart des habitants de la région. Pourtant, il serait intéressant de le diffuser plus largement. Aussi, le Sraddet portera des orientations qui peuvent concerner un large nombre de projets, bien au-delà des projets d'aménagements locaux ou régionaux.

Comment diffuser l'esprit du Sraddet au-delà des acteurs directement concernés ? Comment créer une vision positive autour de lui et inspirer des actions compatibles avec le document, qu'elles soient publiques, entrepreneuriales, associatives, individuelles ou autre ?

Le FAR, c'est le « Fond d'Avenir Régional », un grand appel à projet sur des sujets dont la région a la compétence afin d'identifier les projets les plus révélateurs de l'esprit du Sraddet. Dans le cas de projets relevant des compétences régionales, les projets sélectionnés pourront recevoir de la visibilité, un accompagnement de la région (type incubateur), des financements, voire être « accélérés » (mise en place de procédures simplifiées, top priorité dans le calendrier de vote au conseil régional etc.).

Mais l'appel à projet propose également d'aider des projets qui ne seraient pas directement liés aux compétences de la région.

Par exemple, cela pourrait concerner l'ouverture d'un magasin de sport de montagne responsable. Pour ce type de projets, la région propose une plus grande visibilité (page de pub dans le magazine régional, sur des panneaux publicitaires ou autre, via la campagne « Notre région va bien grâce à... »), ainsi que des mises en contact pour aider au développement d'un réseau. Les projets sont sélectionnés notamment par les médiateurs régionaux, la commission Sraddet et le jury citoyen.

Par ailleurs, dans tous les services régionaux, les marchés publics et les subventions incluront dans le barème de sélection un critère en plus pour favoriser les projets qui incarnent le mieux l'esprit du Sraddet.

INSPIRATION

le PIA, Programme d'Investissement d'Avenir, a été mis en place en 2010 par l'État pour financer tous les ans des projets prometteurs, définis en fonction des priorités nationales.

7

LA CONFÉRENCE DE MISE EN ŒUVRE

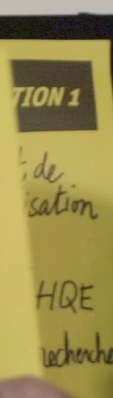
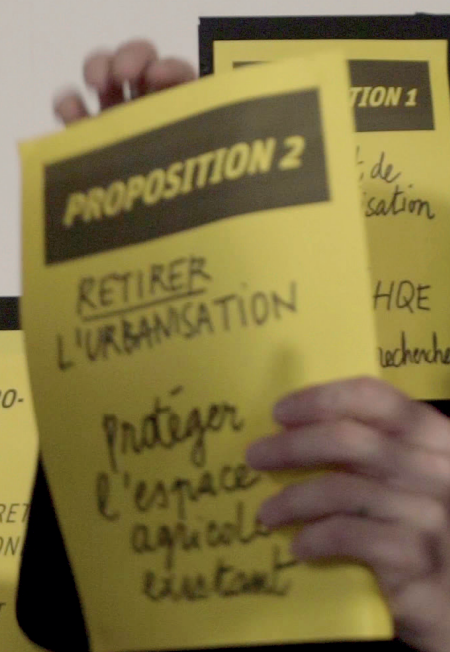
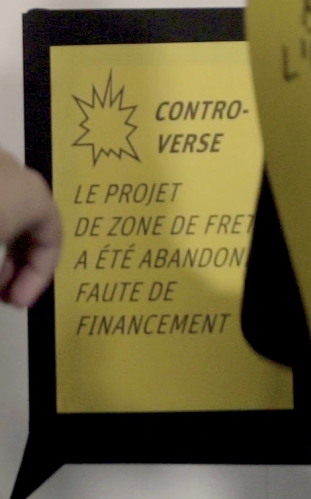
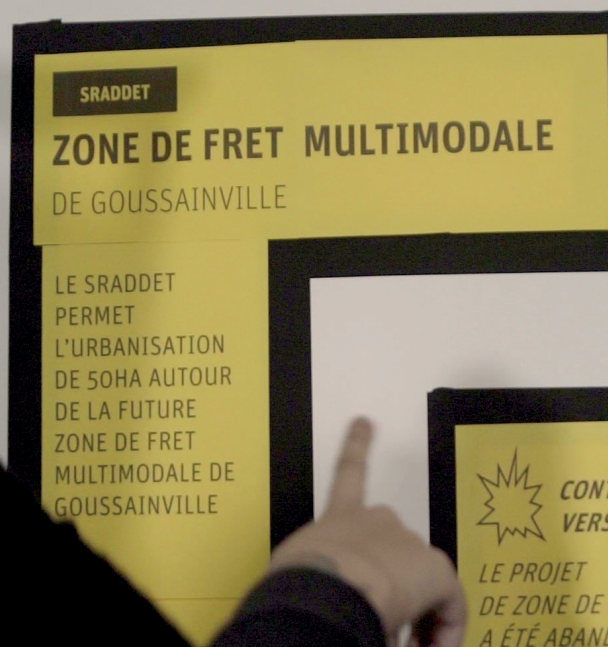
Comment anticiper et prendre en compte des évolutions du schéma régional sans briser une forme de continuité du service public ?

Pour quoi faire ?

- › Outiller les débats et les prises de décisions sur l'évolution du Sradet
- › Aider à adapter le schéma régional au fil du temps, en fonction de retours d'expériences de ses utilisateurs
- › Inciter les acteurs concernés à coopérer
- › S'assurer que l'esprit et le cadre réglementaire du Sradet soient partagés et respectés pendant sa mise en œuvre

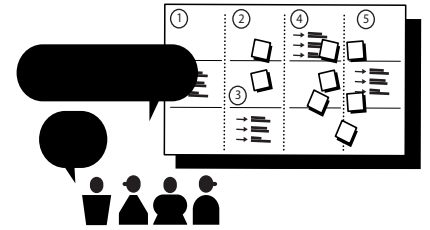
INSPIRATION

la logique de rétroaction et d'amélioration rapide est courante dans le développement de logiciels open-source. Au-delà de ce milieu, on peut citer les rassemblement Fab Academy organisés par la Fab Foundation et qui permet de faire évoluer doucement la charte des Fab Labs, la Fab Charter.



7

LA CONFÉRENCE DE MISE EN ŒUVRE



CONSTAT

Une fois écrit et voté, le contenu des schémas d'aménagements est difficile à faire évoluer : cela peut avoir lieu lors des révisions complètes, parfois liés à des changements de mandatures, ou dans le cas de grands projets non prévus initialement. Pourtant, il y aurait un intérêt à affiner le Sraddet au fil du temps, non pas dans sa vision politique, mais dans son application concrète et son contenu réglementaire, en fonction de retours d'expériences de mises en œuvre, afin qu'il garde toujours une cohérence avec les pratiques réels des acteurs du territoire. En outre, les logiques communales et la concurrence territoriale s'imposent souvent face aux logiques de coopération et de cohérence régionale : les acteurs locaux n'ont souvent peu d'occasions de se rencontrer, mieux se connaître, et de coopérer sur des sujets importants pour eux.

Comment anticiper et prendre en compte des évolutions du Sraddet sans briser une forme de continuité du service public ? Comment faire en sorte que les acteurs principaux du Sraddet échangent et coopèrent au-delà de la période d'élaboration du schéma ?

Tous les ans, les médiateurs et le jury citoyen réunissent les acteurs rencontrés au cours de leurs différentes interventions (agents régionaux ayant eu à utiliser le Sraddet, élus ou fonctionnaires locaux, entrepreneurs, association...).

Au-delà, la conférence est publique, ouverte à tous, et se déroule dans un lieu pouvant accueillir du public. Les médiateurs animent la conférence dont l'objectif est d'ajuster à la marge ou de préciser le contenu du Sraddet, mais aussi les dispositifs d'animation de la région et l'action des médiateurs à partir de retours d'expériences. L'idée est donc de faire évoluer doucement le dispositif, à la manière d'une jurisprudence qui précise le contenu d'une loi et ses modalités d'application.

Les participants arrivent à la conférence en ayant formulé quatre éléments lors de leur inscription :

- ce qu'ils supprimeraient au regard de leur propre expérience : ce qu'ils jugent inutile (« poubelle ») ;

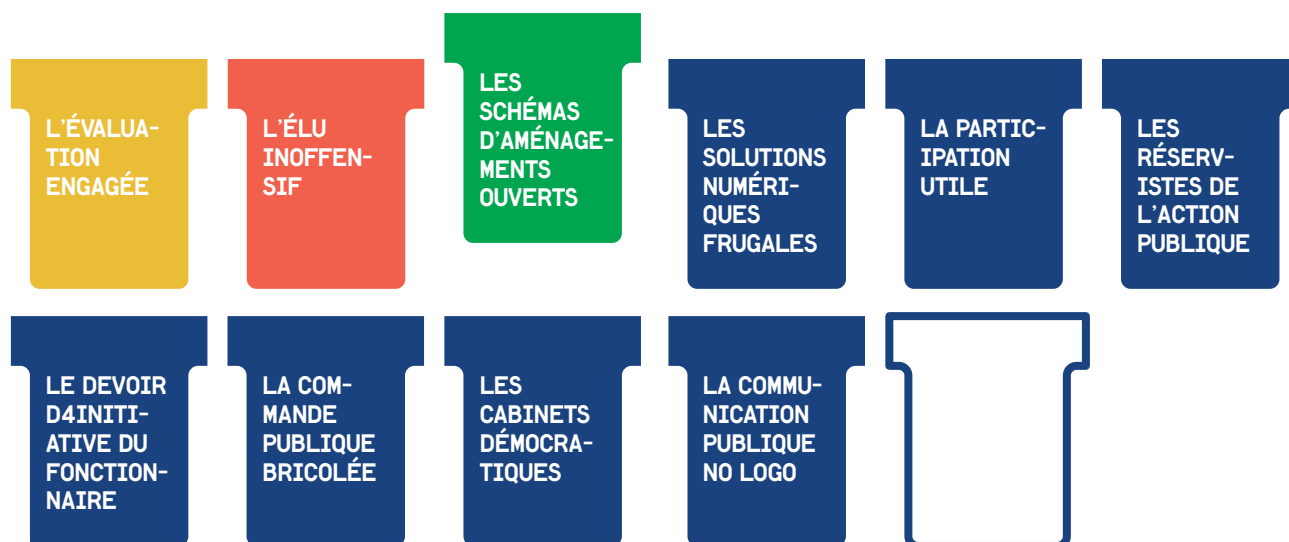
- ce qu'ils modifieraient et comment : ce qu'ils souhaitent voir évoluer, les éléments pas assez/trop contraignants et/ou précis (« machine à laver ») ;

- ce qu'ils gardent tel quel : ce qu'ils jugent utile et bien adapté (« coffre-fort ») ;

- les sujets nouveaux à aborder (« longue-vue »).

Lors de la conférence, les participants se répartissent en groupes thématiques. En repartant du texte réglementaire, ils opèrent des modifications via un outil de dialogue dédié. Plusieurs types de modifications sont possibles, comme par exemple l'intégration de nouvelles thématiques ou la précision de certaines règles trop floues.

Les conclusions de cette conférence sont réinjectées dans le Sraddet en place après un travail de rédaction des médiateurs. Le nouveau Sraddet est ensuite soumis au jury citoyen, à la commission puis au vote du Conseil Régional.



Toutes les régions vont être amenées à définir et mettre en œuvre leur Sraddet, Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires, nouveau schéma de planification issu de la loi NOTRe. Il existe de très nombreuses façons de mettre en œuvre un schéma territorial d'aménagement et de planification, et la méthode n'est jamais neutre. À quoi pourrait ressembler un Sraddet réellement innovant, qui ré-interrogerait le protocole habituel et permettrait de produire plus d'impact sur le territoire et les populations ?

Les Éclaireurs #3 s'est intéressé aux « schémas d'aménagement ouvert ».

Durant 1 jour et demi d'ateliers, 14 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement les enjeux qui se cachent derrière cette notion, et ont imaginé de nouvelles façons d'y répondre. Ce document est le fruit de leurs travaux et de leurs réflexions, retravaillés ensuite par l'équipe des Éclaireurs pour en faire un scénario inspirant dans lequel nous vous invitons à vous promener en parcourant ce livret.

Une vidéo de quelques minutes accompagne ce livret pour en illustrer de manière simple les points-clés. Vous pouvez la retrouver sur le site de La 27e Région ou sous le nom Les Éclaireurs, épisode 3 : les schémas d'aménagement ouverts sur la chaîne Youtube **27eregion**.

Bon voyage !

CONTACTS:

Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr
 Louise Guillot - lguillot@la27eregion.fr
 Anna Lochard - alochard@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective

 **#leseclaireurs** **#prospective**

ÉPISODE SUIVANT



**LES
SOLUTIONS
NUMÉRI-
QUES
FRUGALES**

#4

LES
SOLUTIONS
NUMÉ-
RIQUES
FRUGALES

LES ÉCLAIREURS

Quelle administration voulons-nous pour demain ?

Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens ?

Et si l'on ré-interrogeait de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Éclaireurs est un programme de prospective développé par La 27e Région pour imaginer collectivement l'administration de demain. En utilisant les outils et méthodes de la vidéo, du design et de la prospective, **Les Éclaireurs revisitent de façon engagée des sujets au coeur du quotidien de travail des agents publics :** évaluer une politique ou un dispositif public, faire participer les citoyens, travailler avec les élus, faire des achats publics, produire des schémas d'aménagement... L'objectif est de traiter 10 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Pour chaque sujet, le processus est le même :

- Tout commence par le choix d'un sujet en lien avec les partenaires de l'épisode, la réalisation d'un premier travail de veille puis la constitution d'un groupe de 8 à 15 participants soigneusement sélectionnés – chercheurs, experts et praticiens du champ concerné.

- Accompagnés par une équipe de designers et de spécialistes de l'action publique le temps d'un premier atelier, ils travaillent à identifier les grandes controverses du sujet choisi, en explorent ensemble les angles morts et imaginent de nouvelles solutions.

- L'équipe retravaille ensuite ces propositions pour en faire un scénario inspirant. Il est présenté aux participants lors d'un deuxième atelier, au cours duquel ils imaginent comment mettre en test en « version bêta » un des éléments du scénario.

- À partir de ces retours, l'équipe finalise le livret qui présente le scénario de façon détaillée, produit une courte vidéo de synthèse de l'ensemble des propositions et précise les contours du prototype retenu pour pouvoir lancer la mise en test. L'ensemble de ces productions est présenté lors d'une restitution publique.

- Enfin, le prototype produit et un kit de test sont remis aux administrations partenaires pour qu'elles les confrontent à la réalité du terrain.

1,5 JOURS ATELIER

s'inspirer
scénariser

1 À 2 MOIS

REPRÉSENTATIONS
DES SCÉNARIOS

OUVERT AU PUBLIC

1/2 JOUR ATELIER 2

imaginer
la mise en œuvre
choisir un test

1 À 2 MOIS

FABRICATION
D'UN PROTOTYPE

1 MOIS TESTS

TESTER DANS
SA COLLECTIVITÉ

SOMMAIRE DU LIVRET

1

LES DÉMINEURS

Challenger mes idées et lancer mon projet de service numérique sur de bonnes bases

2

LE PHOTOMATON D'ÉQUIPE

Vérifier régulièrement que mon équipe projet est au complet

3

LE COMPAGNON

Aider les agents à bien vivre le "mode projet" au jour le jour

4

LES CURSEURS

Ouvrir et pondérer les cahiers des charges des services numériques

5

LA TESTOTHÈQUE

Systématiser et mutualiser les tests utilisateurs des services numériques

ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Magali Marlin (La 27e Région)

Anna Lochard (La 27e Région)

Lilas Ozanne (La 27e Région)

Yoan Ollivier (Vraiment Vraiment)

Xavier Figuerola (Vraiment Vraiment)

Louis Augereau (Vraiment Vraiment)

LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Georges Bayard (SGMAP-Etalab)

Lucien Bernaz (Isère)

Isabelle Bonnelie (SGMAP-Etalab)

Cindy Butstraen (Lille)

Romain Bultez (Lille)

Victor Claudet (Entr'Ouvert)

Bénédicte Diallo (Calvados)

Christophe Dubreuil (Adullact-GIP Recia)

Samuel Druon (Lille)

Charles Franko (SGMAP)

Malika Kassa (Lille)

Gaëlle Julliand (DGFIP)

Thibaud Lemire (Lille)

Paul Leroy-Bedier (DGFIP)

Benoît Liénart (Soluris)

Jacques-François Marchandise (FING)

Emmanuel Martin (Isère)

Thi Kim NGuyen (Seine-Saint-Denis)

Clothilde Penot (DGFIP)

Mickaël Poiroux (Nantes métropole)

Dominique Thermidor (Isère)

Virginie Vollebout (Lille)

Olivier Simon (Nancy)

Merci!

UNE RÉALISATION RENDUE POSSIBLE GRÂCE À



LES SOLUTIONS NUMÉRIQUES FRUGALES

Alors que la transformation numérique des administrations françaises est engagée depuis plusieurs années, nous sommes encore loin d'avoir absorbé l'ensemble des possibilités offertes par ces nouveaux outils.

Et pour cause : en la matière, **il semble que les freins soient bien plus organisationnels que technologiques**. D'un bout à l'autre de la chaîne, le numérique et la servicialisation questionnent les organisations publiques et leurs modes de fonctionnement, et bouleversent le métier traditionnel des DSI. **Partant de ce constat, nous nous sommes penchés sur la gestion des projets numériques publics, plus que sur les solutions numériques en tant que telles.**

Quant à la notion de frugalité, nous l'avons surtout abordée sous l'angle du temps (de travail, de conception, de coordination, de développement...). La plupart des projets publics, a fortiori numériques, nécessitent un travail en transversalité, ce qui est souvent extrêmement chronophage, en particulier au sein de grandes organisations hiérarchiques comme peuvent l'être les administrations publiques. **Une solution numérique frugale, cela pourrait donc être une solution qui fait gagner du temps à tout le monde dans la conduite des projets numériques. Ce qui suppose que les équipes en charge du numérique au sein des organismes publics, souvent réunies au sein des DSI, embrassent de nouveaux rôles et de nouvelles postures*.**

Dans cet épisode des Éclaireurs, nous postulons donc que ces équipes, demain :

- assureront un travail de pédagogie sur le numérique auprès des autres services
- fonctionneront en mode projet
- feront le pari du collaboratif et sauront dépersonnaliser les projets qu'elles mènent ou qu'elles accompagnent
- joueront le rôle de bureau de prototypage interne des solutions numériques
- mettront l'utilisateur au cœur de leur réflexion
- mutualiseront au maximum leurs outils, ressources et projets avec d'autres acteurs publics
- seront des acteurs-contributeurs actifs des communautés *open source*
- nous aideront à passer moins de temps devant des écrans

L'ensemble des propositions présentées dans ce livret sont des outils qui permettent d'aller vers cette direction. Bien sûr, un véritable changement culturel est déjà à l'œuvre au sein des collectivités et des administrations publiques. **Le scénario que nous esquissons ici cherche à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, mais aussi à en conforter d'autres existantes ou en gestation.** Bref, à susciter la réflexion... et l'action !

Avant de vous laisser le découvrir, quelques mises en gardes préalables :

- Les pistes d'outils proposées dans ce livret ont été pensées comme des soutiens et non des process obligatoires : chacun est invité à les utiliser si et seulement si il pense qu'ils peuvent l'aider à mieux gérer son ou ses projets. Par ailleurs, s'ils sont nés dans le giron de la conduite de projets numériques, ils pourront sans doute nourrir la réflexion sur la gestion de projet en général.

- Dans le vaste champ de la transition numérique des administrations, nous avons délibérément fait le choix de mettre de côté certains sujets qui nous semblent déjà faire l'objet de travaux intéressants et notamment : l'épineuse question des marchés publics (voir par exemple le guide sur l'achat de prestation pour des projets SI agiles en cours de rédaction par la DINSIC) et la question des recrutements au sein des DSI publiques (voir par exemple la circulaire sur la gestion des ressources humaines dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication publiée le 21/03/2017).

- Enfin, certains travers culturels des administrations publiques repérés lors des ateliers restent à traiter et ne font malheureusement pas l'objet de propositions spécifiques ici. Parmi eux on peut citer : la faiblesse de la culture du bricolage et du DIY, le manque de culture open-source et l'obsession de la simplification, qui conduit trop souvent à la normalisation extrême des usages, voire des bénéficiaires eux-mêmes.

Ces précautions posées, nous vous invitons à découvrir les pistes imaginées collectivement.

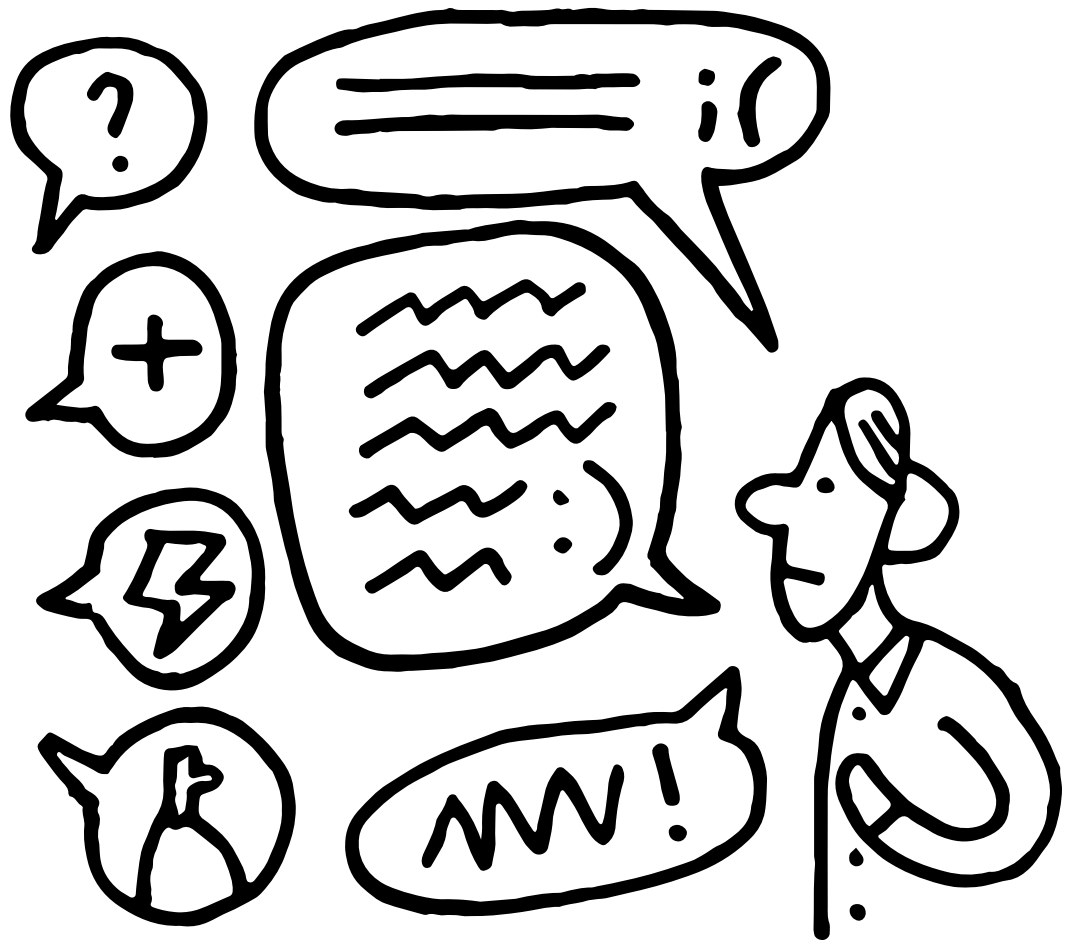
Bonne lecture, bon voyage !

* Pour simplifier la lecture du présent livret, nous désignerons ces équipes par "la DSI".

1

LES DÉMINEURS

Challenger mes idées et lancer mon projet de service numérique sur de bonnes bases



CONSTAT :

Qu'il y ait eu une commande officielle ou non, formaliser une idée, et, si elle s'avère pertinente, la transformer en projet concret n'est pas chose aisée ni pour les élus, ni pour les agents. Cette phase demande du courage pour prendre le risque de formuler une idée qui pourrait s'avérer mauvaise ou imparfaite. De plus, le format souvent classique des réunions de cadrage ne facilite pas la reformulation de la commande. Pour autant, prendre quelques avis à un stade très en amont permet parfois de "déminer" quelques pièges classiques : le service que j'imagine n'existe-t-il pas déjà sous une autre forme dans la collectivité ? A-t-il vraiment besoin d'un développement numérique ? Ou, au contraire, ne faudrait-il pas y ajouter un volet numérique ?

Comment tester mes idées en toute confiance à un stade très en amont, et orienter le projet en fonction ?

Cette piste est frugale car elle permet de...

- limiter le temps de travail
- limiter le temps de réunion
- limiter le temps d'utilisation de l'outil
- éviter les "grands projets inutiles"

Un agent a une idée ou une intuition encore un peu floue.
Il contacte la DSI, qui lui propose de la passer au crible de l'application Les Démineurs



1

Création d'un profil

L'agent crée son profil sur l'application. Celui-ci, anonyme, permet d'une part d'indiquer des centres d'intérêts ou des compétences, et d'autre part de choisir une "posture" (utopiste, réaliste, naïf...). Ces éléments seront utiles pour que lui aussi puisse "démener" les idées des autres utilisateurs de l'application.



4

Collecte des retours

Pendant cinq jours, le porteur de l'idée et les démineurs reçoivent une question/jour pour permettre l'amélioration collective de l'idée. Chaque démineur s'engage à donner au minimum une fois son point de vue sur toute la durée de la collecte, en incarnant la posture qu'il a choisi et en s'appuyant sur son expertise. L'agent porteur de l'idée peut répondre et réagir aux contributions des démineurs.

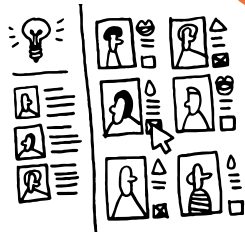
Il n'y a pas d'obligation de prendre en compte ces contributions, il s'agit simplement de collecter une matière inspirante.



2

Création d'une idée

L'agent décrit succinctement son idée sur le formulaire de présentation.



3

Constitution du groupe de démineurs

L'application propose à l'agent de constituer un groupe de "démeneurs". Ces démineurs anonymes sont des personnes travaillant au sein de la collectivité, qui ont chacun rempli un profil complet. Chaque démineur ne peut "démener" que deux idées au maximum dans le même temps.



5

Synthèse du travail collectif

L'ensemble de la matière collectée s'agrège au fur et à mesure sur une page de synthèse, même si c'est au porteur de projet d'assumer l'arbitrage sur les contributions à présenter ou non, les éventuelles reformulations etc. L'application structure cette synthèse sous la forme d'un "pitch", une note courte. Enfin, le porteur de l'idée est invité à indiquer si l'idée est abandonnée ou non, et, si elle ne l'est pas, à indiquer quelles sont les trois prochaines étapes de travail.

L'IDÉE :

Les démineurs est une application qui permet de préciser une idée encore floue avant qu'elle ne devienne éventuellement un projet. Le principe de cet outil d'intelligence collective est simple : agents comme élus sont inscrits sur l'application de manière anonyme. Ils peuvent y poster une idée et constituer une équipe de "démeneurs" qui va aider en très peu de temps à retravailler une intuition : se poser les bonnes questions, s'échanger des conseils entre pairs, partager des références inspirantes... Les démineurs permet ainsi de mettre en valeur les compétences, l'expertise et l'expérience des personnes qui l'utilisent.

Inspirations :

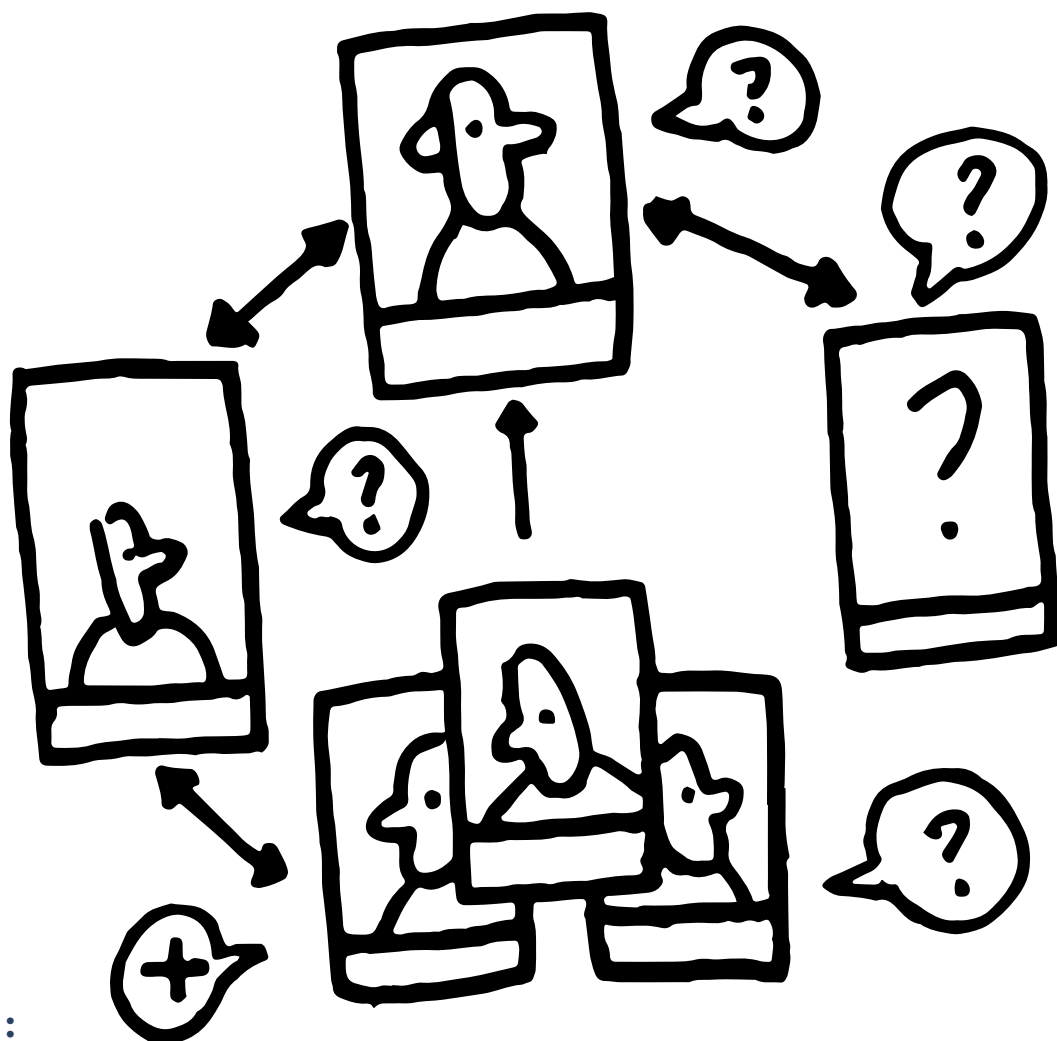
- L'importance de bien démarrer un projet n'est plus à prouver et plusieurs expérimentations dans ce sens ont déjà eu lieu : le démarreur bienveillant, expérimenté en Pays de la Loire pendant la Transfo, ou encore plus récemment les ateliers "Flash 360" lancés par le SGMAP.
- Le fait de rendre un processus ludique (la gamification) peut largement améliorer son appropriation. Par exemple, Duolingo propose un apprentissage ludique des langues grâce à un système de cumul de points d'expérience qui correspond à des gratifications.

Remarque : on peut également imaginer un démineur inter-collectivités afin de faciliter les échanges et la mutualisation entre des administrations qui sont souvent confrontées aux mêmes types de problématiques.

2

LE PHOTOMATON D'ÉQUIPE

Vérifier régulièrement que mon équipe projet est au complet



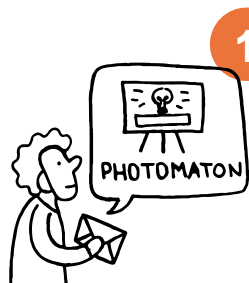
CONSTAT :

Au-delà du ou des porteurs de projet, il est peu évident de savoir quelle serait la meilleure équipe pour mener à bien un projet de conception d'un nouveau service numérique et / ou d'identifier les bonnes personnes ressources au sein de la collectivité.

Plus la collectivité est grande, plus la difficulté est importante du fait du manque de connaissance et de visibilité entre services. Les équipes se montent souvent par opportunité ou par habitude, et les porteurs de projets peuvent facilement passer à côté de certaines compétences ou personnalités qui seraient pourtant clés dans le projet, ou bien les associer trop tardivement. Enfin, il est souvent difficile de revoir la composition de l'équipe en cours de projet, faute d'espace de réflexion dédié.

Comment instaurer des espaces de réflexivité collective autour de la composition des équipes tout au long de la conduite d'un projet ?

En cours de projet, un membre d'une équipe projet ressent le besoin de faire le point sur le fonctionnement de l'équipe et en fait part à la DSI



1

Invitation à la session "photomaton"

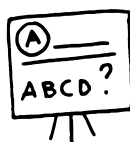
Le porteur de projet reçoit une invitation qui présente le "photomaton d'équipe", un outil proposé par la DSI pour l'accompagner dans la gestion de son équipe. Il décide d'organiser une session "photomaton d'équipe" à laquelle il convie l'ensemble des personnes impliquées sur le projet en transférant l'invitation.



2

Ouverture de la session "photomaton"

En début de session, le médiateur de la DSI introduit la méthode et présente l'outil.



3

Remplissage du questionnaire

Chacun répond aux questions en même temps, dans la même pièce, et de façon visible par tous. Au fil des questions, le photomaton met en lumière des profils ou des modèles de composition d'équipe (par exemple : un porteur de projet - un expert informatique - un expert usager...) et indique également différentes variantes possibles (un expert informatique très en avant, un expert usager très en retrait, un porteur de projet qui joue les diplomates entre les décideurs et les experts informatiques...).



4

Consultation des résultats et discussion collective

Les réponses sont compilées en temps réel par l'outil pour obtenir le résultat final : le "photomaton d'équipe", c'est à dire le profil-type qui correspond le plus à l'équipe qui a répondu au questionnaire, ainsi qu'une série de questionnements associés et des propositions d'actions. Le médiateur accompagne la discussion collective, en laissant la possibilité à chaque personne de donner son avis. Au vu des débats, l'équipe peut alors décider si elle doit procéder à certains réglages, s'enrichir de nouvelles compétences etc.

DURÉE MOYENNE DU PHOTOMATON :
de 30 min à 1h30.

L'IDÉE :

Le photomaton d'équipe est un outil de dialogue. Il s'appuie sur une série de questions inspirées des tests de personnalité qui permet de dresser collectivement un "portrait-robot" de l'équipe projet afin de l'aider à identifier ses forces, ses faiblesses et ses manques potentiels. Le photomaton d'équipe peut être réutilisé à chaque moment-clé du projet : lancement, réunion intermédiaire, débriefing projet.

Cette piste est frugale car elle permet de...

- partager les "good stories"
- réduire le coût du suivi de projet
- assurer une meilleure qualité de vie au travail
- assurer que les bonnes personnes sont impliquées

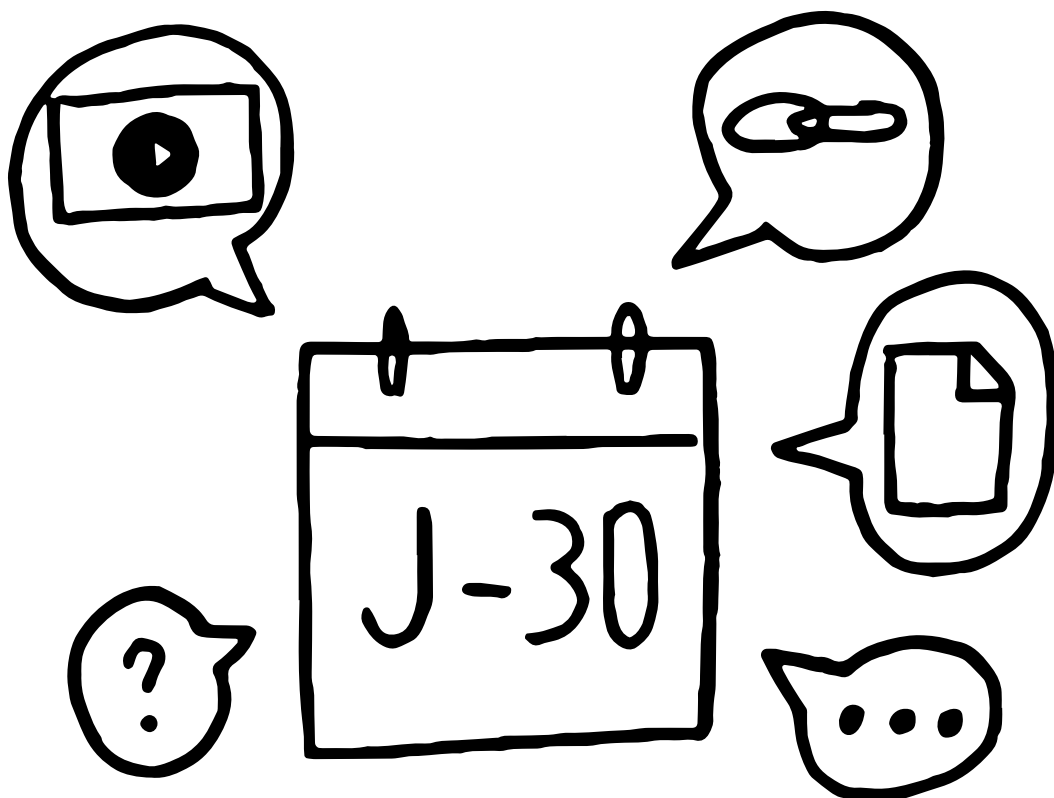
Inspirations :

- Le nom de cette piste est inspiré des purikura, ces photographies de divertissement prises dans des cabines photomaton offrant de nombreuses options de personnalisation.
- Le Qui est-ce est un jeu de société qui fait appel au raisonnement déductif pour identifier un personnage "secret" à partir de questions sur son apparence physique.
- Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est le plus connu des tests de personnalité. Cet outil d'évaluation psychologique est utilisé pour identifier des dominantes psychologiques chez les individus et leur attribuer un type de personnalité parmi les 16 proposés. Les tests de personnalités sont souvent utilisés pour faciliter les processus de recrutement.

3

LE COMPAGNON

Aider les agents à bien vivre le “mode projet” au jour le jour

**CONSTAT :**

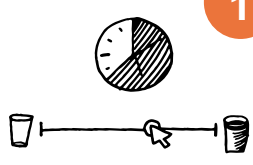
Le travail en transversalité et en mode projet est particulièrement pertinent pour le développement de services numériques, mais les cadres de travail actuels ne sont pas toujours adaptés à ce mode de fonctionnement. Lorsque l'on fait partie d'une direction métier, participer à un projet de développement numérique - que ça soit pour y amener son expertise, pour en être bêta-testeur ou autre - n'est parfois pas reconnu et doit alors se faire en marge de son travail "normal". Il peut être dur de justifier du temps dégagé pour s'y consacrer auprès de sa hiérarchie. Le risque d'isolement et de marginalisation existe si les agents ne sont pas outillés pour partager et reconnecter leur expérience individuelle au quotidien de leur service. Enfin, il n'est pas forcément évident de cadrer un début et une fin claire à ce type de mission, tout comme il est difficile de prévoir et de prendre en compte son impact sur la trajectoire professionnelle des agents qui sont amenés à intégrer ponctuellement une équipe projet.

Comment développer le mode projet auprès d'un plus grand nombre d'agents sans les mettre en difficulté ?

Lorsqu'un agent "métier" apprend qu'il va être affecté à l'équipe projet en charge du développement d'un outil numérique, la DSI lui propose d'utiliser "le compagnon"

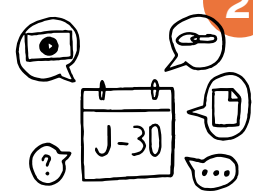


1 **Création du profil**



En ouvrant le compagnon, l'agent remplit son profil et précise s'il est affecté à temps plein ou temps partiel sur le projet.

2 **Compte à rebours**



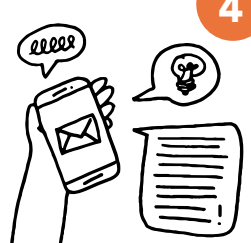
30 jours avant le début du projet, le compagnon propose un compte à rebours sous forme d'une veille, une possibilité de parrainage, des exemples d'arguments pour expliquer à ses collègues de manière pédagogique ce qu'on va faire...

3 **Lancement**



Au temps zéro du lancement de projet, le compagnon me donne des astuces pour organiser un apéro et rencontrer la nouvelle équipe avec qui je vais devoir travailler.

4 **Coaching quotidien**



Chaque jour, le compagnon me propose des infos de nature différente pour me guider dans mon quotidien : conseils, idées, partages d'expérience avec d'autres personnes (forum/chat), journal de bord, questions décalées...

5 **Sas de décompression**



À la fin du projet, il y a un "sas de décompression". Le compagnon me donne des conseils, des idées sur des manières originales de documenter, de formaliser et de transmettre les savoirs acquis.

Même si le projet est terminé, l'utilisateur du compagnon peut garder son journal de bord et continuer à le remplir.

L'IDÉE :

Le compagnon des projets numériques est un assistant personnel qui, jour après jour, propose des conseils et des idées afin d'aider au mieux les agents qui vont être embarqués dans une équipe projet numérique. Il ne s'agit pas de transformer chaque agent en expert des projets agiles mais plutôt de leur fournir une aide personnalisée pour les aider à naviguer dans ce moment particulier de leur vie professionnelle.

Cette piste est frugale car elle permet de...

- créer une montée en compétences (capitalisation, limiter la perte en ligne...)
- réduire le coût du suivi de projet
- assurer une meilleure qualité de vie au travail

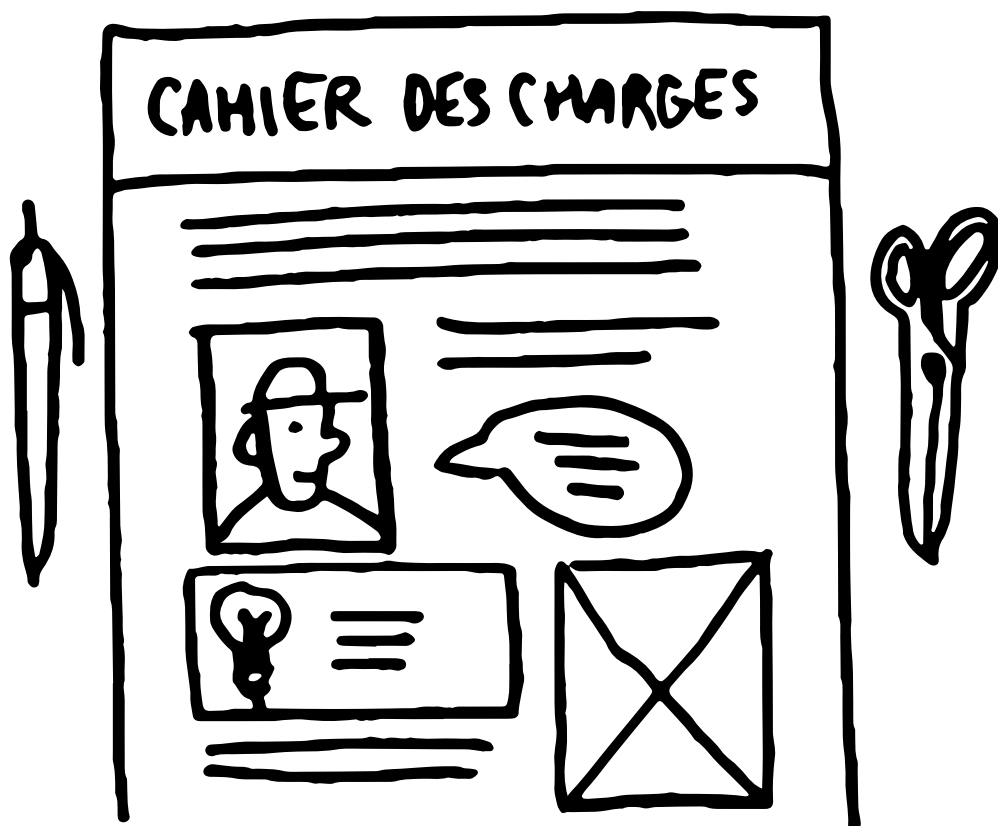
Inspirations :

- La décharge d'activité correspond à l'autorisation donnée à un agent d'exercer une activité syndicale en lieu et place de son activité normale. Ce système pourrait servir de modèle pour permettre à des agents d'intégrer plus facilement des équipes projets sur des temps donnés.
- Initiées en 2013, les startups d'État sont des équipes de 2 à 4 personnes financées par une administration et totalement autonomes qui ont pour objectif de développer de nouveaux services publics numériques en réponse à un problème clairement identifié sur un temps court. Depuis, d'autres administrations s'inspirent de ce modèle, qui modifie en profondeur les manières de travailler de leurs agents.
- 90jours est une application de coaching et d'accompagnement qui propose des défis quotidiens pour adapter son mode de vie aux enjeux du changement climatique. Il existe de nombreuses applications de suivi ou "compagnons". Elle permettent d'apporter facilement un suivi et un soutien quotidien sur des sujets allant de la mesure du temps passé sur différentes applications et sites web (moment, rescuetime) à mieux connaître et vivre son cycle menstruel (clue).

4

LA PARTITION COMMUNE

Ouvrir et pondérer les cahiers des charges des services numériques



CONSTAT :

Les cahiers des charges sont l'un des principaux outils du porteur de projet numérique, mais ils ne sont pas forcément adaptés à la gestion de ces projets complexes, qui impliquent de nombreuses parties prenantes. Alors qu'ils n'ont pas été conçus comme des outils de dialogue et qu'ils sont souvent assez peu partagés, ils se retrouvent pourtant à jouer le rôle de réceptacle de l'ensemble de souhaits et contraintes de chaque partie prenante. Faute de processus de décision collective clair et d'outils de priorisation adaptés, cette compilation peut mettre le porteur de projet dans une situation délicate et parfois conduire au ralentissement du projet, suscitant retards, incompréhensions et coûts supplémentaires. Dès lors, comment ouvrir le dialogue sans faire de réunionite ou tomber dans une logique d'audit et de contrôle de ses collègues ? Enfin, si c'est bien au porteur de projet d'assurer le travail de priorisation, il n'est pas toujours facile de l'assumer tout en préservant un climat de bienveillance.

Comment tenir compte des avis de l'ensemble des personnes concernées ou impactées par un projet numérique sans les mettre sur le même plan ?

Cette piste est frugale car elle permet de...

- réduire le coût du suivi de projet (on intègre les éléments dès le départ)
- assurer une meilleure qualité de vie au travail
- réduire le temps de travail / temps de réunion
- réduire le temps de décision (on a des arguments plus précis sur les besoins)

Au lancement d'un projet suite à une commande d'un élu, un binôme agent métier et agent DSI dispose d'une lettre de mission qu'ils souhaitent enrichir pour lancer leur projet sur de bonnes bases



1

Préparation de l'enquête d'expression des besoins

La DSI propose au binôme d'organiser une enquête d'expression des besoins, qui vise à faciliter la rédaction rapide d'un cahier des charges partagé, détaillant les attentes et les principes de réalité du projet. Ils préparent cette enquête lors d'un temps dédié organisé par la DSI.

Ils listent les questions à poser et identifient les personnes à rencontrer (personnes impactées par le nouveau service, personnes ayant l'expérience d'un projet similaire, personnes décisionnaires...).

Pour les aider, la DSI dispose d'un ensemble de modèles de documents d'enquête à adapter. Par exemple, la liste des objectifs communs à tout service public numérique, intégrée d'office au cahier des charges (être compatible avec les pratiques professionnelles actuelles des agents, ne pas créer de doublon de saisie, tenir compte de la diversité des publics et ne pas être excluant...).



2

Réalisation de l'enquête d'expression des besoins

Armé de ces outils d'échanges et de supports de prise de notes finalisés, le binôme part en enquête. Il collecte les exigences de ses interlocuteurs vis à vis du projet, leurs usages existants (ce qui est valorisant, ce qui est laborieux, ce qui est automatique...) et leurs craintes (ce qui pourrait rendre le projet nuisible pour les agents ou les usagers, ce qui pourrait entraver sa bonne marche, ce qui est contraire aux valeurs de l'action publique...).



3

Scénarisation rapide

Parallèlement, le binôme entame un premier travail d'imagination auprès de chaque interlocuteur pour incarner le projet dans une série de situations d'usages qui pourraient être facilitées par le nouveau service. Pour ce faire, la DSI les a formés à l'utilisation d'un outil d'illustration et de mise en scène qui facilite les échanges et la captation de ces nouveaux scénarios.



4

Production du cahier d'orientations pondéré et illustré

De retour de son enquête, le binôme se réunit pour mettre à plat l'ensemble des enseignements et recouper les informations collectées. À partir de cette analyse, il reformule la question de départ sous la forme d'un cahier d'orientations pondéré et illustré.



5

Présentation du cahier d'orientations et arbitrage

La matière ainsi mise en forme est partagée avec les décideurs du projet. Lors de cette présentation, le binôme accompagne les décideurs dans une série de choix tels que valider ou invalider le projet, hiérarchiser les priorités, définir les moyens donnés au projet en fonctions des ambitions choisies, calendrier de développement intégrant les étapes de test et les temps de validation...

L'IDÉE :

La partition commune est un processus de travail qui permet de rédiger, de partager et de pondérer facilement le cahier des charges d'un projet de service numérique. Il regroupe un ensemble d'outils mis au service du binôme agent métier / agent DSI pour les aider à faire remonter les attentes et les besoins (attentes non formulées, risques, lien avec les projets existants, historique du projet), à les partager et à les hiérarchiser. Il permet aussi d'intégrer des objectifs de qualité ambitieux pour un bon outil ou service numérique public.

Inspirations :

- La DINSIC a publié plusieurs listes de principes clés de la conduite des projets numériques, qui constituent de bonnes bases à intégrer à tout cahier des charges de service public numérique. Voir notamment les 9 principes-clés de la réussite des grands projets SI et les 10 principes d'une démarche en ligne exemplaire.
- Reddit est un site web communautaire de partage de contenus permettant aux utilisateurs de soumettre leurs liens et de voter pour les liens proposés par les autres utilisateurs. Le succès de ce site repose le système de classement proposé, qui s'appuie sur les votes de la communauté des redditors.
- Sli.do est outil très simple qui permet de poser des questions à une assemblée et d'observer ses réponses en temps réel.

5

LA TESTOTHÈQUE

Systematiser et mutualiser les tests utilisateurs des services numériques

**CONSTAT :**

De plus en plus de projets nécessitent, d'une manière ou d'une autre, le développement d'un outil ou d'un service numérique adéquat : plateforme, base de donnée, application, site internet... Parfois, certaines de leurs fonctionnalités sont similaires : gestion des identifiants, calendrier, cartes. Que l'outil ou le service soit ensuite développé en interne ou grâce à un marché public, il est utile d'en bêta-tester les fonctionnalités auprès de futurs usagers avant de le développer. Or, la pratique de ces tests, indispensables pour limiter le risque d'échec d'un projet, est encore trop peu développée, souvent par manque de temps ou d'outils adaptés.

Comment simplifier et diffuser la pratique des tests dans les administrations tout en développant une logique de mutualisation ?

Lors d'une réunion de travail entre un agent métier et un agent DSI sur un projet donné



1

Consultation du catalogue

L'agent DSI montre à l'agent métier le catalogue de la testothèque présentant l'ensemble des tests déjà réalisés : fonctionnalités testées, déroulement concret du test, modalité d'évaluation, résultats... Ensemble, ils repèrent le ou les tests utiles au projet de l'agent métier.



3

Mise en place du test et collecte des résultats

Un bêta-testeur découvre le nouveau site internet mis en test. En parallèle, il remplit un questionnaire sur une tablette. Le binôme agent-métier et agent-DSI peut consulter en direct les réponses au formulaire.



2

Découverte de la valise de test

L'agent DSI montre à l'agent métier une valise de test comprenant des modules à faire bêta-tester par des usagers (écran d'accueil, système de prise de rendez-vous...), mais aussi des outils guidant pas à pas l'agent métier pendant la durée du test (communication sur le lancement du test et pendant toute sa durée, aspects juridiques et administratifs du test, collecte des résultats et évaluation).



4

Enseignements et mutualisation

→ Retour à la DSI

L'agent métier et l'agent DSI documentent le test, permettant ainsi d'enrichir le catalogue de la testothèque. Ils discutent ensemble des suites à donner (marché public à lancer, pistes invalidées...).

L'IDÉE :

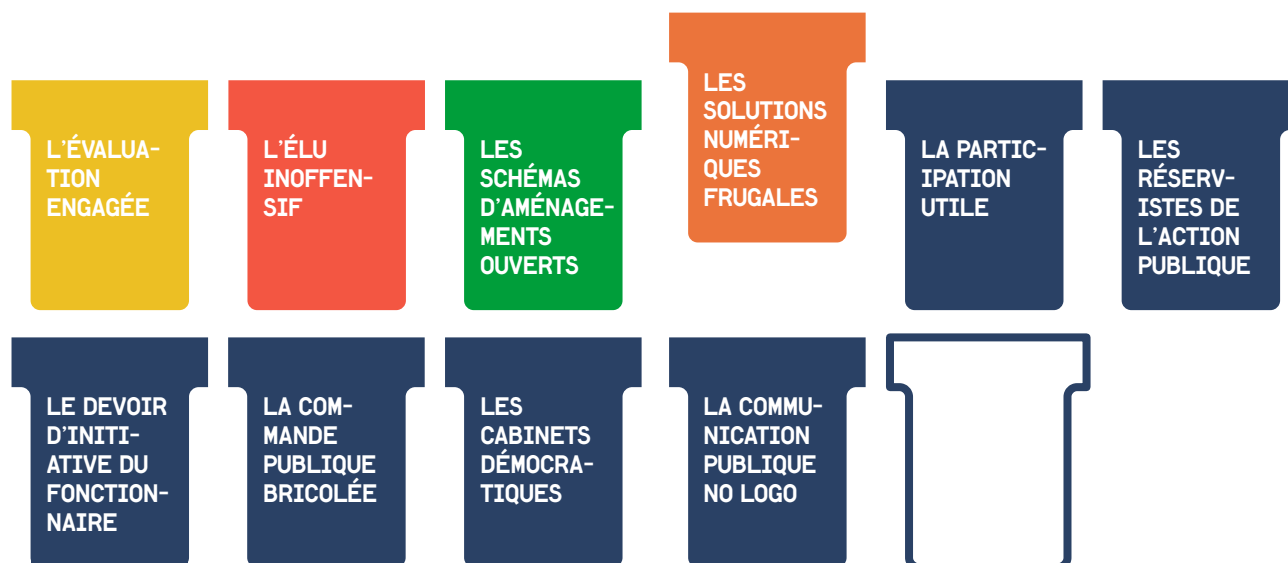
La testothèque est un catalogue de fonctionnalités simples, déjà codées et prêtes à être testées. Elle permet aux agents métier qui constateraient le besoin d'un nouvel outil numérique de ne pas lancer immédiatement de commande publique *ad-hoc*, mais de commencer par tester, avec l'aide de la DSI, les fonctionnalités imaginées. La testothèque est mutualisée entre plusieurs administrations, alimentée et améliorée collectivement dans un logique *open source*.

Cette piste est frugale car elle permet de...

- mutualiser les expériences
- réduire les temps de conception
- réduire le nombre de lignes de code (sur du numérique)

Inspirations :

- Le service web Github est un réseau permettant simplement aux 14 millions de développeurs inscrits de s'échanger et modifier ("forker") du code pour l'adapter à leurs projets. C'est devenu de facto le plus grand hébergeur de code source au monde. Pourtant, même si la DINSIC y est présente, il reste encore peu utilisé par les administrations.
- Fermée en juin 2011, Google Labs était une plateforme référençant les prototypes en phase de tests développés par Google, permettant à chacun de les tester bien avant qu'ils soient officiellement ajoutés aux services Google.



Les Éclaireurs est un programme de prospective développé par La 27e Région pour imaginer l'administration de demain.

En utilisant les outils et méthodes de la vidéo, du design et de la prospective, Les Éclaireurs revisitent de façon engagée des sujets au coeur du quotidien de travail des agents publics: évaluer une politique ou un dispositif public, faire participer les citoyens, travailler avec les élus, faire des achats publics, produire des schémas d'aménagement, concevoir des services publics numériques... et même être agent public tout simplement !

Retrouvez ce livret en version plan-séquence :)

https://youtu.be/265uFk_PKx8

Et l'explication de la toute la démarche
sur le site web de [La 27e Région](http://La27eregion.fr)

CONTACTS:

Magali Marlin

Anna Lochard

Lilas Ozanne

infos@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective

 [#leseclaireurs](https://twitter.com/leseclaireurs) [#prospective](https://twitter.com/prospective)

#5

ACHAT PUBLIC STRATÉ- GIQUE



LES ÉCLAIREURS

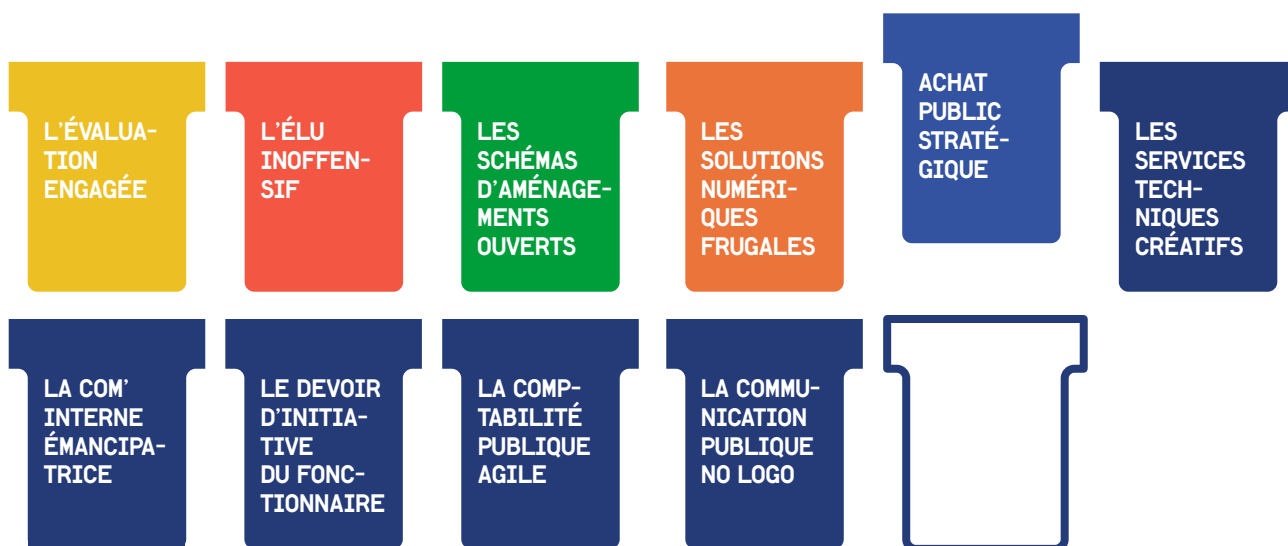
Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens ? Et si l'on ré-interrogeait de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Éclaireurs est un programme de prospective développé par La 27e Région pour imaginer collectivement l'administration de demain. En utilisant les outils et méthodes de l'intelligence collective, du design et de la prospective, Les Éclaireurs revisitent de façon engagée des sujets au cœur du quotidien de travail des agents publics : évaluer une politique ou un dispositif public, faire participer les citoyens, travailler avec les élus, faire des achats publics, produire des schémas d'aménagement, utiliser des outils numériques... L'objectif est de traiter 10 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues des Éclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action !

Pour chaque sujet, le processus est le même :

- Chaque épisode des Éclaireurs commence par le choix d'un sujet de travail et la constitution d'un groupe de 8 à 15 participants soigneusement sélectionnés – chercheurs, experts et praticiens du champ concerné – invités à participer à un atelier. Accompagnés par une équipe de designers et de spécialistes de l'action publique, ils travaillent à identifier les grandes controverses du sujet choisi, en explorent ensemble les angles morts et imaginent de nouvelles solutions.
- L'équipe retravaille ensuite ces propositions pendant plusieurs semaines pour en faire un scénario inspirant détaillé dans un livret.
- L'ensemble est présenté lors d'une restitution publique au cours de laquelle l'équipe et les participants imaginent ensemble comment mettre en test en « version bêta » un des éléments du scénario.
- Enfin, un kit de test est remis aux administrations partenaires pour qu'elles le confrontent à la réalité du terrain.



ACHAT PUBLIC

Depuis plusieurs années, des réflexions et des mesures sont mises en place, au niveau national comme au sein de grandes collectivités, pour favoriser l'achat public innovant. Du partenariat d'innovation aux conventions d'innovation avec l'UGAP en passant par les marchés de recherche et développement, les dispositifs mis en place visent à faciliter l'achat de produits, services et travaux innovants, mais aussi à utiliser la commande publique comme un levier pour stimuler l'innovation partout en France.

Pourtant, aujourd'hui, les spécialistes du sujet dressent un même constat : ces nouveaux cadres restent insuffisants, parfois très peu utilisés. Car faire de l'achat innovant, c'est aussi (surtout?) acheter autrement, bousculer les pratiques et modalités de travail des acheteurs et des prescripteurs, réinterroger les relations entre les acteurs publics et leurs prestataires et partenaires, mais aussi la place des citoyens.

Alors, comment acheter mieux et différemment (plus durable, plus responsable, plus local, plus expérimental...), en respectant les principes fondamentaux de la commande publique ? Comment lever les freins à l'achat innovant, liés aux cultures professionnelles et à l'organisation interne des administrations ?

Comment intégrer une logique d'ouverture, de responsabilités mutuelles et de valorisation des apports respectifs (ceux des acteurs publics, des opérateurs économiques, et des citoyens) ?

Et comment améliorer la conversation inter-administrations sur ces sujets ?

Durant 1 jour et demi d'ateliers, 16 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement ces enjeux, et ont imaginé de nouvelles façons d'y répondre. Ce document est le fruit de leurs travaux et de leurs réflexions, retravaillés ensuite par l'équipe des Éclaireurs pour en faire un scénario inspirant dans lequel nous vous invitons à vous promener en parcourant ce livret.

Bon voyage !

SOMMAIRE

LES PROTAGONISTES

1 L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC

2 LE MODELISATEUR D'ACHAT

3 LE COCKPIT DE LA STRATÉGIE

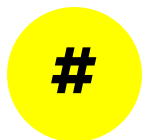
4 LA NÉGOCIATION RESPONSABLE

5 LE TOUR CO-OPÉRATEUR

6 LA CLAUSE D'ÉVOLUTIVITÉ

7 LE FIL (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)

8 LES PARTENARIATS PUBLIC - COMMUNS



LES PROTAGONISTES

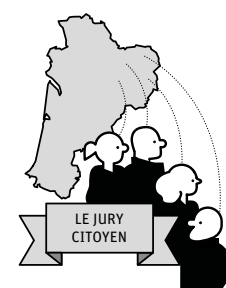
LES PROTAGONISTES



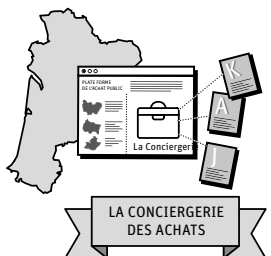
La **collectivité volontariste** a une forte culture de la participation et de la transparence. Elle souhaite associer au maximum les citoyens à la construction et au suivi de ses politiques publiques. Elle publie et explique notamment sur son site internet les principales orientations budgétaires de l'année et les projets d'achat qui mobiliseront un jury citoyen. Elle s'attache aussi à développer en interne une culture commune de l'achat et une meilleure prise en compte de sa dimension stratégique, notamment à travers un service achat distribué, avec des acheteurs référents pour chaque politique publique majeure.



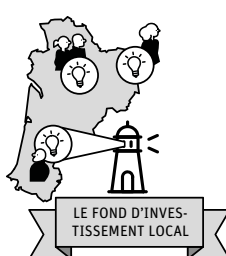
L'**acheteur réserviste** est un acheteur diplômé de l'Université Ouverte de l'Achat Public et qui a plusieurs années d'expérience au sein d'une administration. Sur la base du volontariat, il peut être mobilisé (à hauteur d'une semaine tous les deux à trois mois), auprès d'un autre acteur public de son territoire, pour apporter son appui et sa médiation dans un projet d'achat. Tous les acteurs publics du territoire contribuent à hauteur de leurs moyens à ce dispositif de mutualisation entre administrations d'un effort pour diffuser de nouvelles pratiques d'achat.



Dans le cadre de certains achats stratégiques, un **jury citoyen** est constitué pour prendre part activement au processus d'achat et apporter à l'équipe projet son expertise d'usage. Il est désigné suite à une large campagne d'information auprès des habitants, suivi d'un tirage au sort sur les listes électorales et parmi les citoyens volontaires. Le jury citoyen est d'abord formé à la déontologie et aux règles de base de l'achat public, puis il participe aux différentes étapes du projet d'achat, de la modélisation stratégique au choix du candidat, puis à la mise en oeuvre éventuelle de la clause d'évolutivité du contrat. Au fur et à mesure des projets, se diffuse ainsi une culture partagée de l'achat et de l'investissement public entre les citoyens et les administrations sur les territoires. Une personne mobilisée dans le jury citoyen s'investit pendant deux à trois jours répartis sur quelques mois et est indemnisée en contrepartie. Au sein d'une collectivité volontariste, le jury citoyen de l'achat est une des formes mises en place pour renforcer la démocratie locale.



La **conciergerie des achats** est un service mutualisé entre acteurs publics d'un territoire, pour faciliter l'accès des opérateurs économiques aux marchés publics. Il propose des formations "Mon 1er achat public", une "visite médicale" annuelle pour aider les entreprises à mettre à jour leur dossier, des permanences, des temps de rencontre entre acteurs publics et entreprises du territoire pour apprendre à mieux se connaître ... Il collecte et diffuse également des conseils et retours d'expériences d'entreprises. L'interface de communication entre la conciergerie de l'achat et les acteurs économiques est la plateforme des achats. On y retrouve des actualités, newsletter, chatbot, FAQ... Elle est conçue au niveau national pour être ensuite déclinée par les collectivités volontaristes avec des chartes et des fonctionnalités spécifiques.

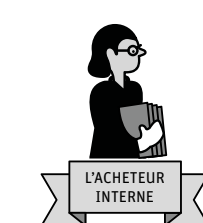


Le **FIL (fond d'investissement local)** est une structure de coopération territoriale type GIP qui permet aux acteurs publics d'investir dans la R&D de projets locaux d'intérêt général, portés par des opérateurs économiques de petite taille ou émergents (associations, coopératives d'habitants, TPE-PE, start-ups...). Le FIL détecte, accompagne, soutient et documente les projets ayant un impact potentiel vertueux sur le territoire, et sert d'intermédiaire entre les acteurs publics et les porteurs d'innovations territoriales.

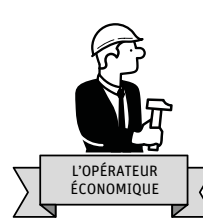


La **plateforme nationale des achats**, unique, simple et ergonomique, permet aux opérateurs économiques d'accéder à tous les appels d'offres, avec des mots clés et/ou par secteur d'activité ou critère géographique. Elle centralise et certifie aussi les déclarations et justificatifs annuels demandés aux entreprises, qui n'ont plus à les fournir, ni les acheteurs à les vérifier, à chaque nouvelle candidature. Chaque appel d'offres renvoie à une page gérée par l'administration acheteuse, où sont notamment proposés les services de la conciergerie des achats et le suivi en temps réel de l'analyse des offres et de l'attribution des marchés. Côté administrations, la plateforme permet également un partage d'expériences entre acheteurs (cas pratiques, trucs et astuces ...) sous la forme d'un média gratuit.

LES AUTRES PROTAGONISTES



L'**acheteur interne** membre du service achat de la collectivité



L'**opérateur économique** candidat potentiel à l'achat public



Le **prescripteur éclairé** membre du service porteur du projet d'achat



L'**élu** référent politique du projet d'achat

1

L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC



CONSTAT

Beaucoup d'agents qui mettent en oeuvre des procédures d'achat, notamment dans les petites collectivités ou établissements publics locaux, n'ont pas été formés à la dimension stratégique de l'achat public. Dans les plus grosses administrations, si certains acheteurs ont une solide formation juridique ou économique, il n'existe pas aujourd'hui de parcours pour se former à "acheter autrement", en prenant mieux en compte les finalités et les externalités positives de l'achat sur les politiques publiques, mais aussi en remettant les intérêts à long terme du territoire et de la société au coeur de la procédure d'achat.

Comment permettre aux acheteurs, même de petites collectivités, d'acquérir des compétences et une culture commune pour un achat plus stratégique, dont les processus sont mieux compris et partagés par les autres services mais aussi par les acteurs économiques et de la société civile (associations, habitants) directement concernés par les choix d'investissement public ? Comment promouvoir l'intelligence collective et la mutualisation dans les pratiques d'achat ?

L'université ouverte de l'achat public est un parcours de formation inter-administrations, ouvert à tous les agents exerçant une fonction d'acheteur (services des marchés, personnels administratifs ...). Elle propose une pédagogie à la carte, avec une série de modules visant à développer chez les acheteurs une vision plus stratégique de l'achat, adaptée à un contexte, mais aussi une ingéniosité contractuelle et des compétences de médiation avec les différentes parties prenantes de l'achat (opérateurs économiques, services prescripteurs, élus, citoyens ...).

Les acheteurs font l'expérience, sur le terrain, à travers des cas pratiques, des visites et des mises en situation, de pratiques et d'outils de co-définition des besoins, de co-élaboration des différentes stratégies d'achat et de mesure d'impacts des achats.

Parallèlement, des espaces de réflexion, en présentiel ou en ligne, leur permettent d'aborder les principaux enjeux et controverses dans leur champ d'action : l'éthique de l'acheteur, l'achat local, la responsabilité sociale et sociétale, achat et transition écologique, l'achat d'expérimentation, les nouvelles ingénieries de financement ...

Après une année de formation continue et quelques années de pratique au sein d'une ou plusieurs administrations, l'acheteur obtient un diplôme qualifiant et intègre le réseau des "réservistes", pour faire bénéficier les acteurs publics de son territoire de ses compétences et de son expérience dans le cadre de certains projets d'achat et contribuer à former à son tour de futurs réservistes. Le réseau des réservistes vise également à mutualiser des pratiques, outils et méthodes d'achat stratégique entre acteurs publics ayant des problématiques communes.

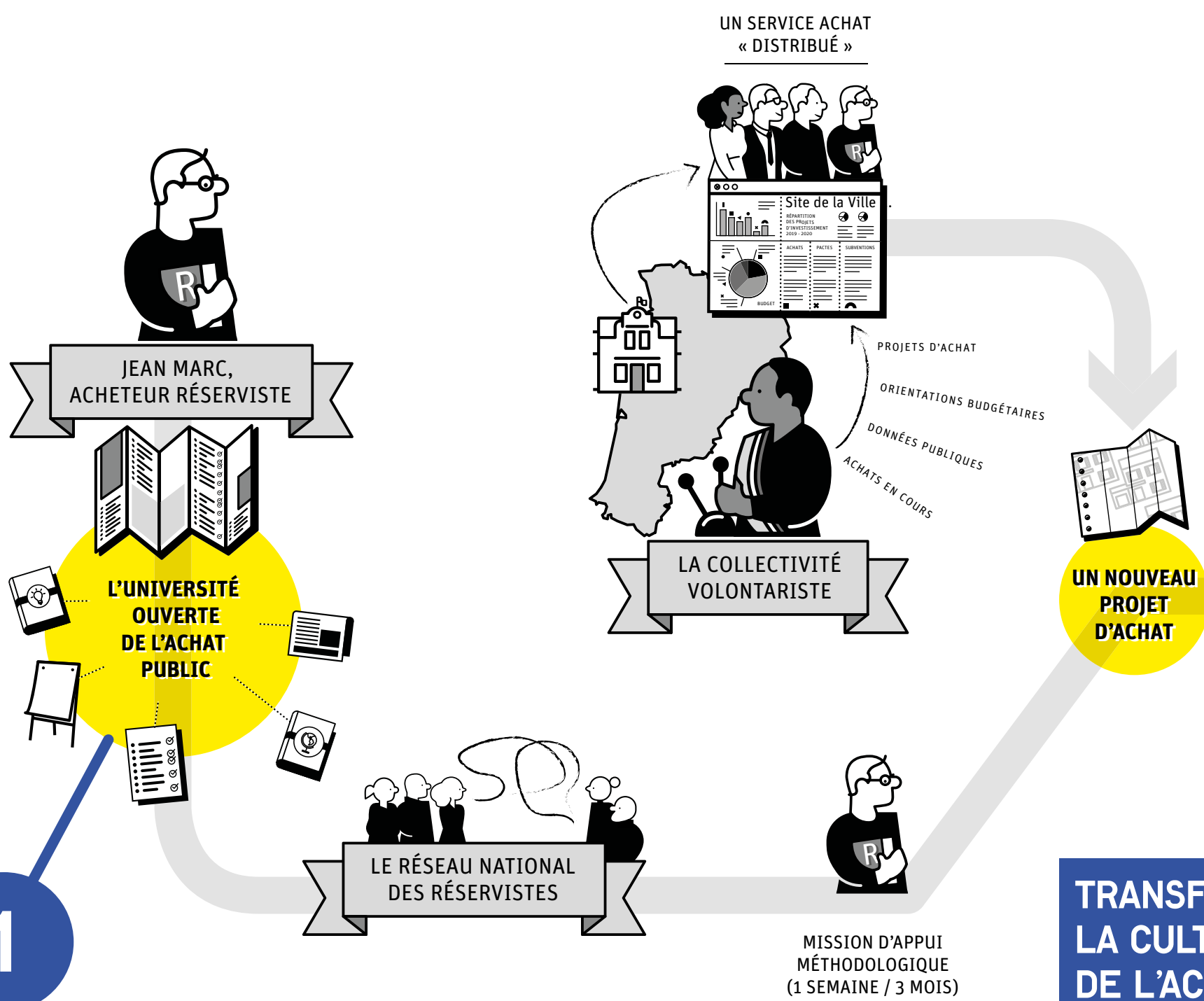
1

L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC



INSPIRATION

Le parcours "Le Leader et le Souteneur Coopératif" de l'Université du Nous propose à un groupe continu de personnes engagées sur 4 à 6 mois de vivre l'expérience réelle de la réalisation d'un projet concret en mode gouvernance partagée. Il combine l'apprentissage direct, expérientiel de processus et outils pour développer une posture de leader et de souteneur coopératif pendant les temps de regroupements, et des temps en pair à pair, à distance (via une plate-forme en ligne) de questionnement, de capitalisation et d'intégration de nouvelles pratiques dans le contexte personnel ou professionnel.



1

MISSION D'APPUI
MÉTHODOLOGIQUE
(1 SEMAINE / 3 MOIS)

TRANSFORMER
LA CULTURE
DE L'ACHAT



CONSTAT

Les besoins à l'origine d'un achat public sont parfois mal définis, et font rarement l'objet d'une vision partagée entre élus, services prescripteurs et acheteurs, ces derniers n'étant généralement pas associés à la réflexion en amont du projet d'achat. De même, les différentes modalités d'achat et d'investissement public et leurs implications ne sont pas toujours prises en compte, ce qui limite la possibilité d'adopter une véritable stratégie d'achat, en lien avec les objectifs de l'administration mais aussi avec le contexte territorial.

De leur côté, les citoyens méconnaissent aujourd'hui les principes et les modalités de l'achat public. S'ils sont parfois associés à la décision publique dans le cadre de démarches de concertation, ils ne participent jamais au processus d'achat, qui est pourtant lié à des enjeux démocratiques réels, notamment de transparence et de meilleure compréhension de l'utilisation de l'argent public. En tant qu'habitants d'un territoire et usagers des services publics, leur expertise peut également contribuer à mieux orienter les choix d'investissement sur le territoire.

Le modélisateur est un processus déclenché systématiquement pour les projets de grande ampleur, portés politiquement et/ou complexes, exigeant une qualification fine des besoins et la mise en place d'une stratégie sur le long terme. Il vise à poser à plat les enjeux et les impacts visés du projet d'achat, ainsi que les différentes manières d'y répondre. Le modélisateur est animé par un acheteur réserviste, sollicité pour l'occasion, qui fait office d'appui méthodologique et de tiers médiateur auprès des parties prenantes.

Une première étape consiste à mieux comprendre le contexte et où en est l'équipe projet : quelle est l'origine du projet ? quelle est l'action de l'administration dans ce champ de politique publique ? quels sont les investissements actuels ou programmés ? Quels sont les projets inspirants en la matière ? Une journée d'exploration commune prescripteur/acheteur sur le terrain, si besoin complétée par des ateliers avec les usagers, les opérateurs économiques et les élus, vient nourrir cette phase d'enquête et de construction d'une vision partagée. Les participants documentent cette immersion avec des matériaux de toute nature (chiffres, sons, photos, vidéos, témoignages...) afin de nourrir leur point de vue et leur réflexion sur la base d'observations concrètes.

Pendant cette phase d'enquête, l'acheteur réserviste anime et outille également le processus d'information et de recrutement d'un jury citoyen qui sera mobilisé sur le projet d'achat (affichage, rencontres avec les habitants et les relais d'information ...)

Dans un second temps, les différentes parties prenantes du projet d'achat (c'est-à-dire l'acheteur, le prescripteur, l'élus concerné et le jury citoyen) se retrouvent pendant une demi-journée pour affiner ensemble les éléments déterminants de la stratégie d'achat à l'aide de l'outil "Le modélisateur stratégique". A partir des éléments issus de l'enquête et des connaissances du prescripteur, ils composent le paysage du projet : quels sont les besoins ? les expertises, ressources et acteurs sur le territoire ? le potentiel d'innovation ou d'expérimentation ? les contraintes et opportunités ? Chaque participant endosse ensuite un rôle : le technicien, l'usager, le commerçant ... Il revient au prescripteur de formuler une proposition initiale de projet d'achat. Cette proposition est ensuite amendée et bonifiée par les différents rôles, dans le but d'aboutir à un ou plusieurs scénarios d'achat. Le dernier tour permet de prioriser les scénarios en fonction des impacts recherchés et des risques.

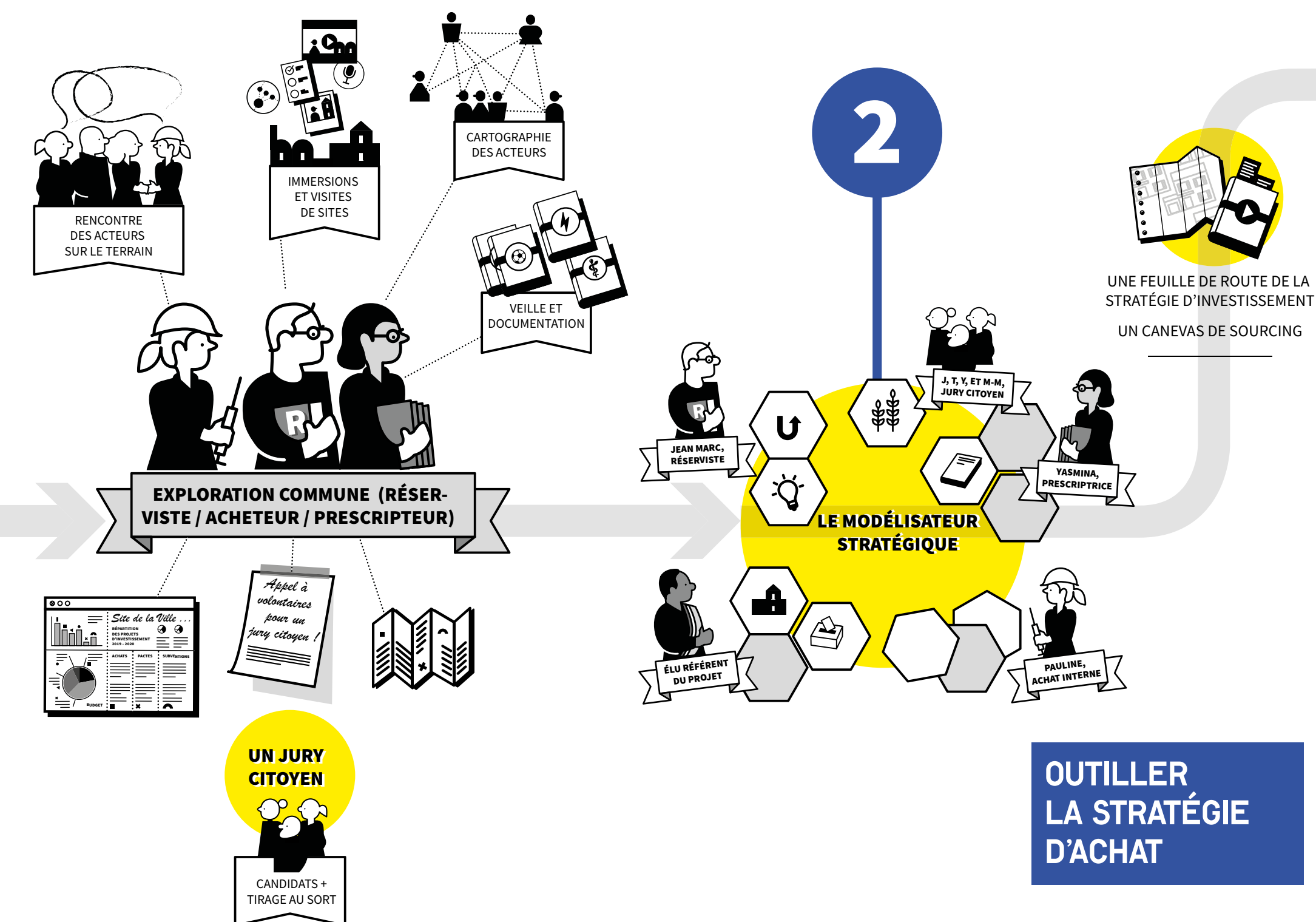
Le temps s'achève par une traduction du scénario en une stratégie détaillant les différents modes d'investissements envisagés (achat, soutien R&D, pacte public communs...). C'est aussi l'occasion de mettre à jour un "canevas de sourcing", un guide pour les acheteurs, constitué de plusieurs chapitres thématiques, à alimenter au fil du temps : les acteurs de l'écosystème, les normes en vigueur, des retours d'expériences, et les informations (questions, chiffres...) utiles à l'analyse des impacts recherchés.

Comment associer toutes les parties prenantes à la définition des besoins ? Comment imaginer différentes modalités d'utilisation des deniers publics dans le cadre d'une politique publique, pouvant combiner l'achat avec d'autres formes d'investissement ? Comment garantir la pertinence de la forme de l'achat au regard du contexte et des besoins et finalités du projet ? Et si les citoyens étaient formés et impliqués ?

INSPIRATION

La Ville de Paris a conçu un "serious game" permettant à tout citoyen parisien de se mettre dans la peau d'un adjoint à la Maire pour construire et voter un "budget équilibré et solidaire", en jouant sur les différents leviers de recettes et dépenses de fonctionnement et d'investissement. Le jeu a été diffusé dans divers lieux citoyens et sur le site internet de la Ville.

Le processus de la Gestion par consentement - mis en place par l'Université du Nous par exemple - propose un cadre de travail coopératif alternant propositions et amendements successifs. La réussite du jeu réside dans la capacité des acteurs à tenir des "rôles" aux attributs clairement définis, ce qui permet de passer une idée de départ au crible d'une critique constructive, en évitant les clivages de posture.



3

LE COCKPIT DE LA STRATÉGIE



CONSTAT

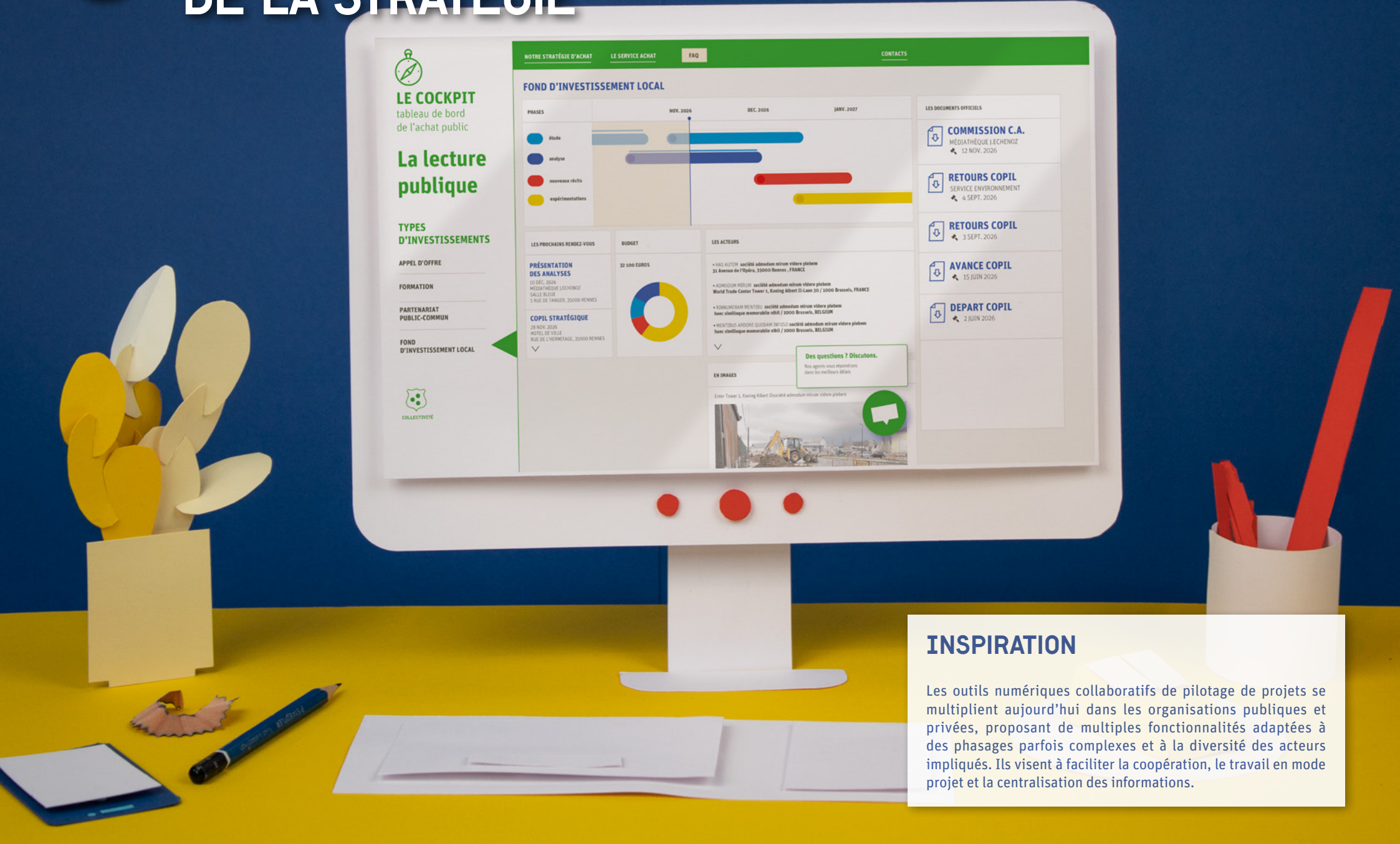
Aujourd'hui, la procédure d'achat public est gérée comme une boîte noire, entre spécialistes. Cette technicité limite l'achat à une fonction opérationnelle, alors qu'il s'agit d'une fonction stratégique, qui devrait donc être ouverte à différents acteurs. Par ailleurs, dans une logique d'achat qui s'articule avec des formes plurielles d'investissement public (subvention, contrat de R&D, formations ...), il semble nécessaire de pouvoir se référer à un outil de pilotage sur le long terme, saisissable par les parties prenantes de l'achat, et permettant de valider la cohérence de la stratégie à l'oeuvre.

Comment créer un outil de pilotage partagé de la stratégie d'achat public, qui puisse intégrer des évolutions dans le temps tout en maintenant la continuité de la vision stratégique ? Comment consolider le portage politique du projet d'achat et permettre une connaissance plus fine des enjeux auxquels doit répondre l'achat public localement ? Comment mieux rendre compte de la stratégie d'achat public à l'extérieur, et notamment auprès des opérateurs économiques, pour qui ces procédures sont souvent extrêmement opaques ?

Le cockpit est un outil numérique partagé qui permet de synthétiser les principaux éléments de décision qui ont émergé lors de la modélisation et de transformer la stratégie d'investissement en feuille de route opérationnelle pour les acheteurs et les prescripteurs. Il détaille, pour chaque type d'investissement choisi, les modalités de mise en oeuvre souhaitées - temporalité, budget, acteurs impliqués - ainsi que les impacts recherchés ...

Le cockpit rend ainsi lisible et accessible la stratégie d'achat et les engagements de la collectivité,

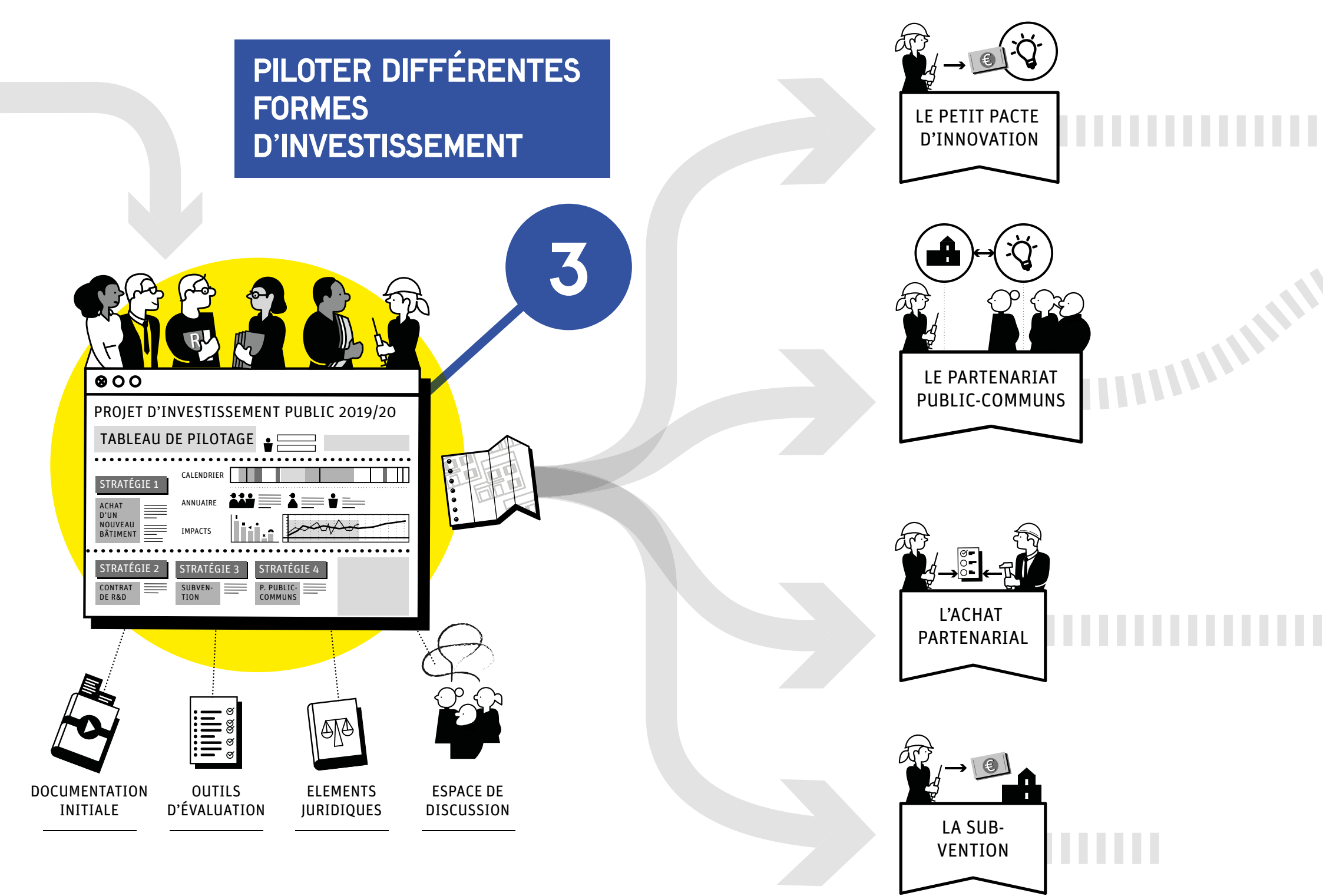
tout au long du projet, dans une logique de plus grande ouverture et de transparence de l'action publique. Mis à jour régulièrement par le service qui pilote le projet d'achat, il sert d'outil de dialogue et de suivi des contrats et des partenariats dans la phase d'exécution. En cas de remise en question de la stratégie en cours, il permet de convoquer à nouveau les parties prenantes (acheteurs, prescripteurs, élus, réserviste et jury citoyen) afin de faire un point d'étape, et dans certaines circonstances précises, d'activer une clause d'évolutivité du contrat d'achat.



INSPIRATION

Les outils numériques collaboratifs de pilotage de projets se multiplient aujourd'hui dans les organisations publiques et privées, proposant de multiples fonctionnalités adaptées à des phasages parfois complexes et à la diversité des acteurs impliqués. Ils visent à faciliter la coopération, le travail en mode projet et la centralisation des informations.

PILOTER DIFFÉRENTES FORMES D'INVESTISSEMENT



4

LA NÉGOCIATION RESPONSABLE



CONSTAT

Les procédures actuelles rendent difficiles la discussion avec l'acteur public en cours de consultation et la prise en compte partagée des impacts futurs de l'achat, notamment sociétaux et environnementaux. Il manque parfois donc un espace de discussion entre l'acheteur et le candidat pour mieux comprendre la nature de ce qui est demandé, et la nature de ce qui est proposé en réponse.

Comment débureaucratiser la contractualisation et privilégier une meilleure connaissance réciproque au lancement du marché ?
Comment prendre en compte les impacts de l'achat de manière plus objective et partagée lors de l'analyse des offres ?

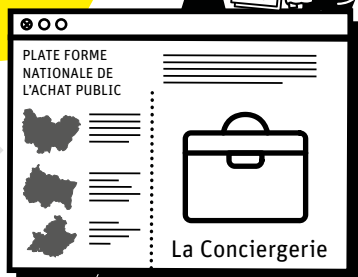
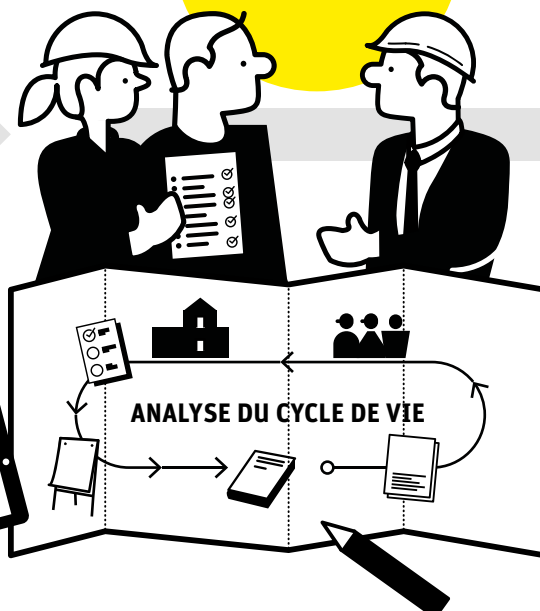
Une fois le marché rédigé, il est publié et mis en ligne sur la plateforme nationale des achats, accompagné d'une grille de questions précises, définies dans le "canevas de sourcing", permettant aux candidats de préciser l'impact de leur offre en réponse aux besoins spécifiés dans le cahier des charges. Ainsi, tous les opérateurs économiques, y compris les petites structures, accèdent facilement au marché public, et peuvent suivre le traitement de leur candidature.

Un service de conciergerie des achats peut être mis en place localement, pour faciliter l'accès aux entreprises aux marchés publics.

Après l'analyse des offres, quand la procédure l'autorise, l'acheteur réserviste organise un temps de rencontre et de discussion avec chaque entreprise pré-sélectionnée pour affiner et améliorer la compréhension mutuelle des intentions du marché, ainsi que l'estimation et la prise en compte des impacts prioritaires définies lors de la modélisation (impacts environnementaux, sociaux, emploi local, innovation etc.). Ce temps de "négociation responsable" permet de dépasser le déclaratif sur le papier, et de privilégier une compréhension partagée de l'offre, avec son potentiel et ses limites.

Concrètement comment ça se passe ? Lorsqu'il est pré-sélectionné, le candidat reçoit une grille de sujets et questions, qui seront abordés ensemble, permettant notamment de détailler davantage l'impact de son offre. Ces questions peuvent concerner par exemple le cycle de vie des produits qu'il a proposés, du mode de production de la matière première jusqu'à sa transformation en passant par son lieu de production, son acheminement, son usinage, son recyclage, etc. Puis, acheteur et entreprise se rencontrent pour aborder plus en détail chacun de ces points. Cette discussion est régie par un principe de réciprocité et de responsabilité mutuelle, c'est-à-dire prenant en compte à la fois les intérêts et contraintes de l'opérateur économique, ceux de l'acteur public, et l'intérêt général.

Ce temps de rencontre est outillé par des schémas à compléter, et peut être accompagné par des experts neutres, sollicités par le réserviste. Les administrations s'appuient également sur des logiciels sophistiqués (IA) de calcul et de modélisation des données du territoire (démographie, flux routiers...) et issues de précédents marchés, qui aident les acheteurs à construire les cadres de négociations adaptés et enrichissent la discussion avec les candidats.

LA CON-
CIERGERIERÉCEPTION
DES
OFFRESANALYSE ET
PRÉSELECTION
DES CANDI-
DATURESLA NÉGOCIATION
RESPONSABLERÉDACTION
ET DIFFUSION
DE L'APPEL
D'OFFRESFORMATION
MON PREMIER
ACHAT PUBLICLA CLINIQUE
ANNUELLE
DES ENTRE-
PRISESACTUALITÉS
JURIDIQUES
ET VEILLEPRENDRE
EN COMPTE
LES IMPACTS



CONSTAT

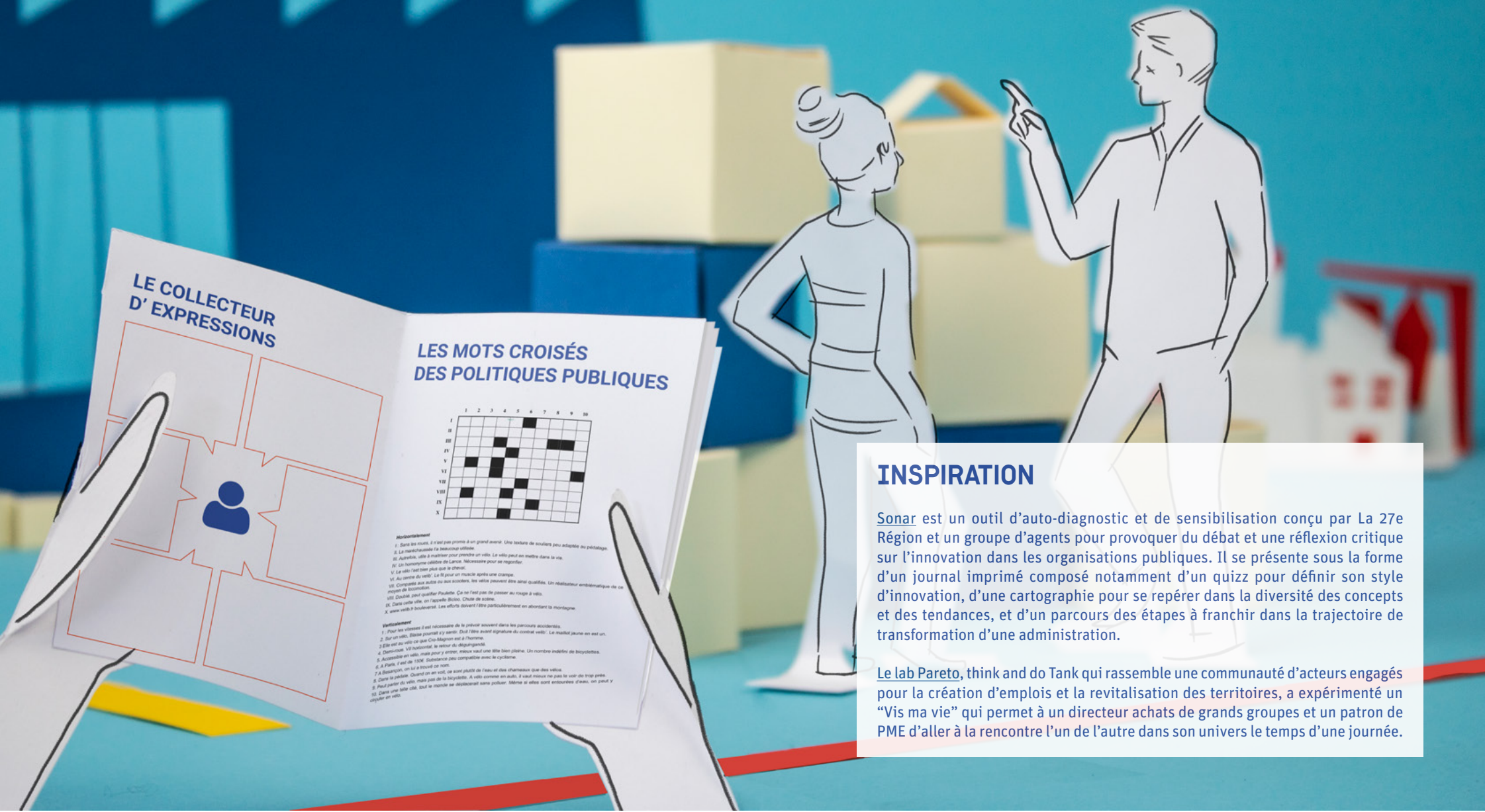
Administrations et opérateurs économiques connaissent souvent peu leurs réalités et manières de travailler respectives, qui influencent pourtant largement la bonne ou mauvaise exécution d'un marché. Pour créer un véritable dialogue, reposant sur une confiance mutuelle pendant toute la durée du contrat, il est nécessaire de poser quelques jalons dès le démarrage

Comment faciliter et fluidifier la relation partenariale entre l'acteur public et le titulaire d'un marché ? Comment favoriser la connaissance et la compréhension mutuelles ? Comment faire en sorte que chacun s'y retrouve dans l'univers (technique, sémantique, bureaucratique) de l'autre et parle un même langage dans le cadre du projet ? Comment susciter l'envie de travailler ensemble sur le long terme ?

Une fois le marché notifié, une journée est organisée avec l'acheteur, le prescripteur et le titulaire pour célébrer le début du partenariat et apprendre à mieux se connaître. Chacun accueille l'autre sur son lieu de travail ou de production, lui fait découvrir les coulisses de son organisation et rencontrer ses collègues, l'emmène à la cantine ou au restaurant où il a ses habitudes. A l'aide d'un cahier de découverte, ils accomplissent ensemble une série d'exercices simples,

destinés à poser les bases d'une compréhension mutuelle : jeux de piste (dans l'atelier de production, au sein des services de l'administration ...), lexique "Les 10 mots de l'autre", safari photos "outils et machines", quizz "le suivi administratif du marché" ...

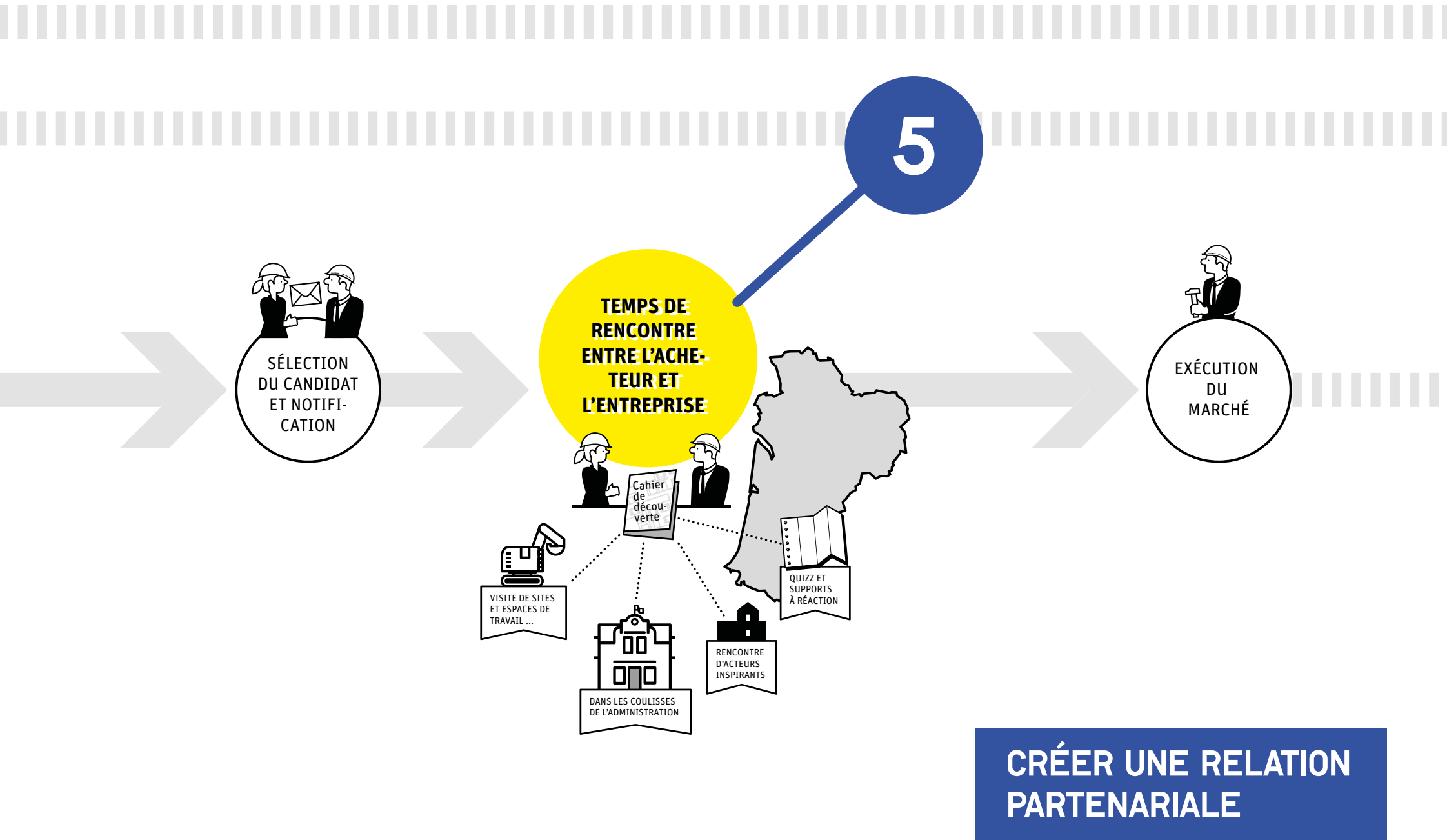
Enfin, ils se mettent d'accord sur les modalités d'échange et de partage d'information les plus utiles tout au long du marché, en tenant compte des contraintes d'organisation de chacun.



INSPIRATION

Sonar est un outil d'auto-diagnostic et de sensibilisation conçu par La 27e Région et un groupe d'agents pour provoquer du débat et une réflexion critique sur l'innovation dans les organisations publiques. Il se présente sous la forme d'un journal imprimé composé notamment d'un quizz pour définir son style d'innovation, d'une cartographie pour se repérer dans la diversité des concepts et des tendances, et d'un parcours des étapes à franchir dans la trajectoire de transformation d'une administration.

Le lab Pareto, think and do Tank qui rassemble une communauté d'acteurs engagés pour la création d'emplois et la revitalisation des territoires, a expérimenté un "Vis ma vie" qui permet à un directeur achats de grands groupes et un patron de PME d'aller à la rencontre l'un de l'autre dans son univers le temps d'une journée.



6

LA CLAUSE D'ÉVOLUTIVITÉ



CONSTAT

Alors que les contextes et les besoins (sociaux, économiques, démographiques, environnementaux, technologiques ...) des territoires évoluent de plus en plus vite, le cadre actuel de l'achat public laisse peu de souplesse et de marge d'adaptation dans l'exécution des contrats, même quand ceux-ci s'étalent sur plusieurs années. Il peut arriver que le cadre contractuel soit finalement vécu comme un frein plus que comme une opportunité pour bien collaborer.

Comment le processus d'achat peut-il contribuer à rendre l'action publique plus résiliente et adaptée à des besoins qui évoluent ? Comment intégrer cette notion de résilience dans le cadre d'un marché public ?

Comment introduire plus de souplesse et d'espaces de négociation dans la vie du contrat pour répondre à l'intérêt général, sans insécuriser ni fragiliser les entreprises ou les administrations ?

La clause d'évolutivité s'inscrit dans le cadre d'un dialogue continu entre acteurs publics et opérateurs économiques, et d'une veille régulière par le service prescripteur pour réactualiser la formulation des besoins et des enjeux auxquels le marché doit répondre. En début de projet, les deux parties s'accordent à travers une charte sur les critères d'évolution possible du marché, et les garde-fous pour ne mettre en péril ni l'entreprise, ni la bonne conduite de la politique publique. Déclenchée à l'initiative de l'administration (évolution rapide et critique du contexte local et/ou des besoins de la collectivité) ou de l'entreprise (développement d'une nouvelle offre radicalement meilleure, ou au contraire difficultés imprévues rencontrées par l'entreprise au niveau humain, financier ou technique), la clause d'évolutivité peut répondre à

une évolution soudaine, non prévue à l'origine, ou faire suite à une phase d'expérimentation incluse dans le marché. Elle se traduit par un temps de dialogue outillé avec l'entreprise, l'acheteur, le prescripteur, les élus concernés et le jury citoyen. Après un état des lieux du projet et des motifs d'évolution du contrat, le prescripteur et l'entreprise présentent des propositions de scénarios (évolution des prestations, du calendrier, du budget, des indicateurs de suivi ...) qui sont soumis aux autres participants et simulés sous la forme d'un jeu de rôle pour aboutir à une décision partagée, consentie par tous, et intégrée au tableau de bord stratégique. Les participants jouent ou non leur propre rôle. L'ensemble des parties-prenantes concernées par l'évolution du marché est représenté. L'acheteur est ici le garant du respect du cadre juridique de cette clause d'évolutivité.

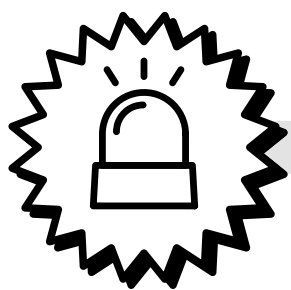
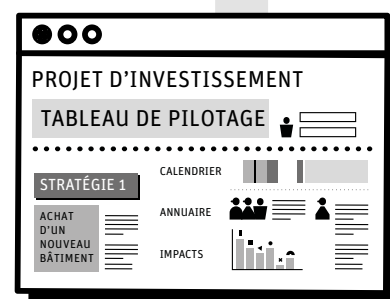
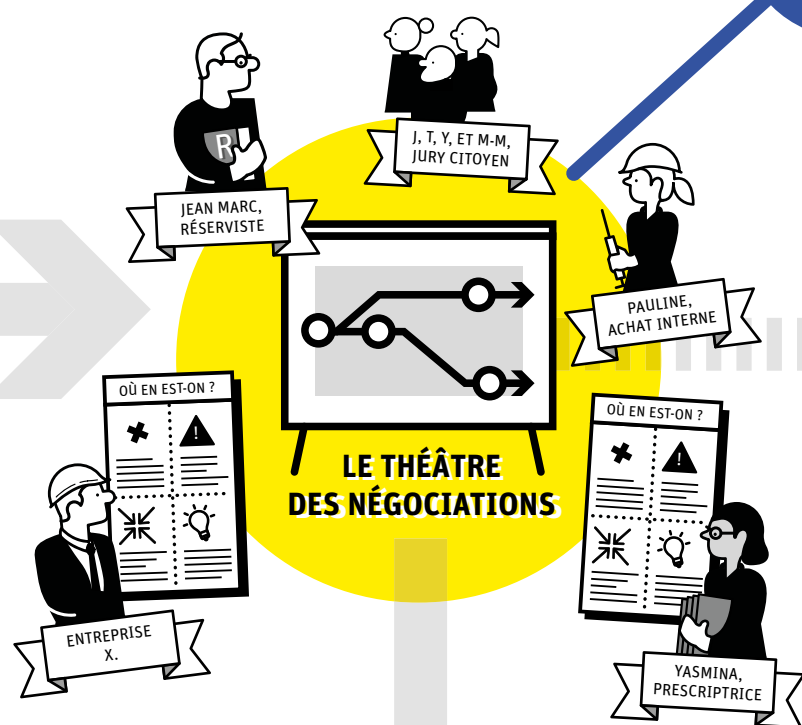
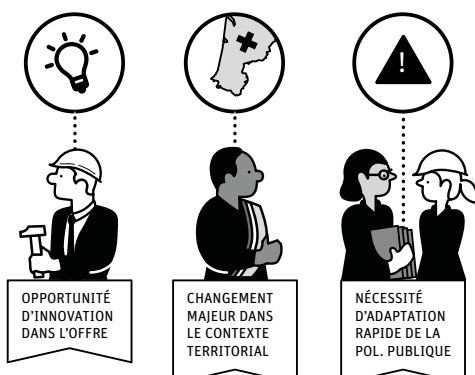


INSPIRATION

Les expériences de simulation et de scénarisation telles que le Théâtre des négociations qui s'est tenu avec 200 étudiants en amont de la COP21 ou le Tribunal pour les Générations Futures imaginé par Usbek & Rica proposent de renouveler les cadres de négociation pour tenter de trouver des réponses à des enjeux complexes, en créant un nouvel espace de travail et d'échanges et en donnant la parole à ceux que l'on n'entend pas habituellement.

RÉAGIR À L'IMPRÉVU

6

CHANGEMENT
DU CONTEXTE !EXÉCUTION
DU
MARCHÉ

7

LE F.I.L (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)



CONSTAT

Les outils juridiques dont disposent aujourd'hui les acteurs publics pour innover ou soutenir l'innovation, notamment localement, ne sont pas à la hauteur des enjeux émergents des territoires et de la société. En effet, par nature, ni la subvention, ni l'achat public ne sont réellement de bons canaux pour soutenir des initiatives émergentes. Cette difficulté a conduit à l'explosion du recours aux appels à projets, opérés par divers acteurs, parfois sur un même territoire. Une perte d'énergie, de temps et d'argent pour les investisseurs publics et privés, qui gagneraient à mutualiser leurs efforts de soutien à la R&D. Par ailleurs, les modalités existantes de soutien à l'expérimentation par les administrations ne leur permettent pas de valoriser leurs apports une fois la solution développée.

Comment développer et mutualiser le soutien à la R&D
et l'innovation sur un territoire dans une logique d'ouverture,
de responsabilités mutuelles et de valorisation des apports de chacun ?
Comment faciliter le passage de la R&D à l'achat public ?

Le FIL regroupe des acteurs publics (collectivités, établissements publics, services déconcentrés de l'Etat ...) et privés d'un même territoire pour favoriser et soutenir la R&D et l'expérimentation au service de l'intérêt général. Il contribue à identifier les besoins du territoire à travers un travail de sourcing et de cartographie des initiatives locales, mais aussi grâce à une veille des citoyens, et à les traduire en défis pour le futur, lancés auprès de tous les acteurs innovants du territoire (associations, entreprises, coopératives, collectifs ...). Ces défis donnent lieu à l'émergence de projets que le FIL soutient, financièrement et en nature, et accompagne dans le cadre de "petits pactes d'innovation", et dont il assure la documentation ouverte dans une logique d'apprentissage collectif et de transparence.

A l'issue de ces pactes, les projets qui passent avec succès le stade du développement sont soumis à une évaluation des externalités positives pour le territoire, menée avec des chercheurs, afin de calculer leur "retour

sur investissement" pour les acteurs publics. De plus, pour ceux qui génèrent une activité commerciale, le versement de royalties permet au FIL de se rembourser son apport initial. Enfin, les acteurs publics du territoire disposent de conditions financières privilégiées pour acheter une solution développée dans le cadre d'un "petit pacte d'innovation".

A terme, le même dispositif pourrait être mis en place à l'échelle nationale pour financer et mutualiser (notamment entre ministères) la R&D dans certaines filières.

Organisé tous les 6 mois, le forum des initiatives fait suite à la formulation d'un grand défi du territoire. C'est un temps de rencontre, de partage et de mobilisation, qui permet de consolider le repérage et la cartographie des acteurs et des initiatives innovantes, et offre un espace pour l'échange de savoirs et d'expertises, et la création de synergies avant la conclusion de "petits pactes d'innovation".

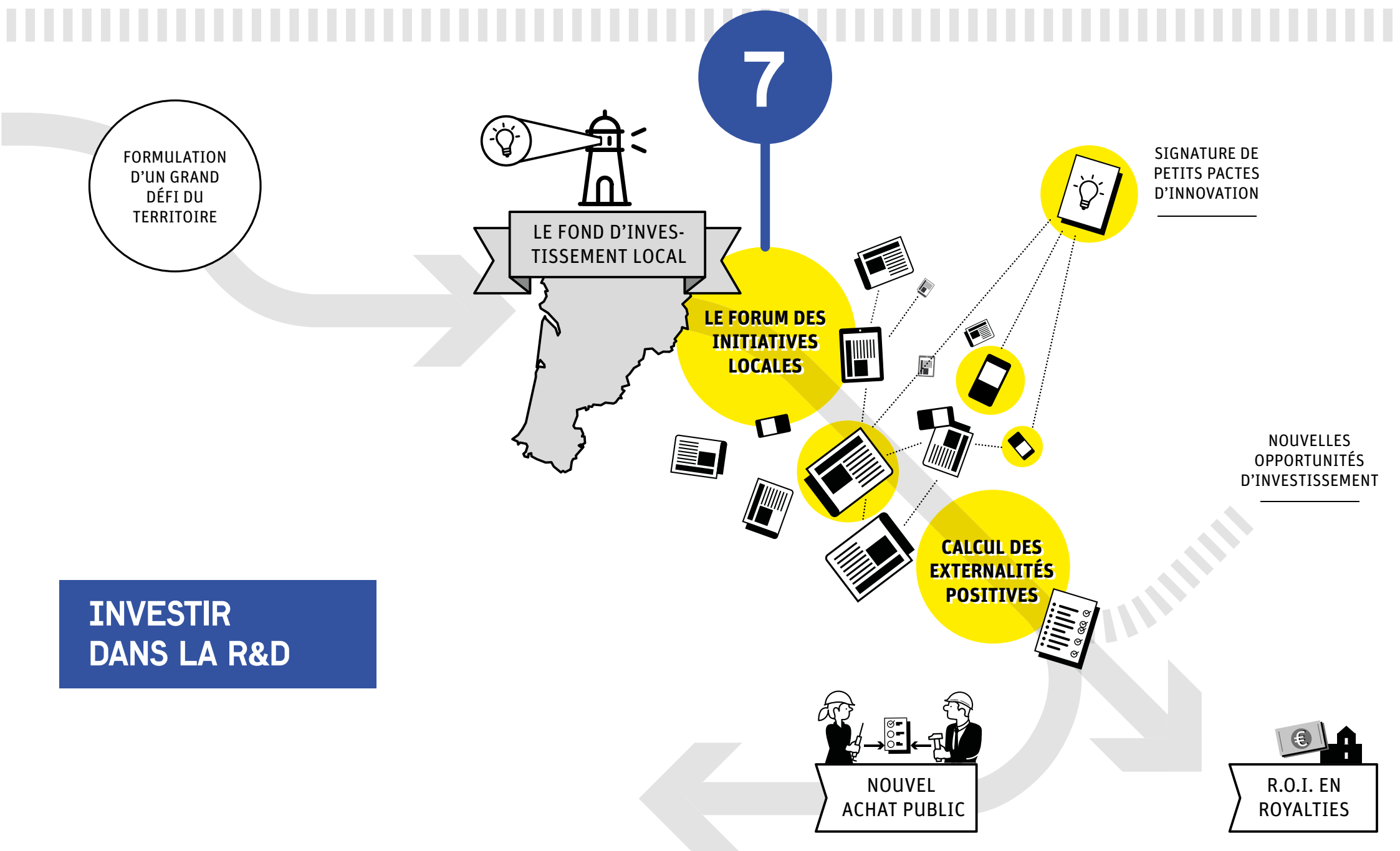
7

LE F.I.L. (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)



INSPIRATION

Blackmarket for Useful knowledge and non-knowledge est un concept développé par la dramaturge allemande Hannah Hurtzig : pendant quelques heures, une immense place de marché du savoir, où chacun est invité à choisir un expert avec lequel il va dialoguer en tête à tête pendant une demi-heure. Il s'agit d'engager les citoyens dans la construction de savoirs, dans un échange horizontal, mêlant expertise scientifique et pratiques plus informelles ou savoirs expérimentiels ...



LES PARTENARIATS PUBLIC - COMMUNS



CONSTAT

Au-delà des dispositifs classiques de participation citoyenne, les habitants sont rarement encouragés et soutenus lorsqu'ils prennent des initiatives ou lorsqu'ils s'investissent dans des projets d'intérêt général. Pourtant, entre gestion publique et gestion privée, il existe des alternatives, notamment celle des communs*, qui peuvent permettre de renforcer l'action publique en fédérant des initiatives complémentaires, tout en revitalisant la citoyenneté locale.

Si ces mécanismes sortent du périmètre d'action classique des acheteurs, ils peuvent s'inscrire dans une stratégie globale d'investissement public qui intègre les achats.

En France, les outils contractuels pour favoriser la relation entre acteurs publics et acteurs des communs sont quasi inexistants, mais des expériences existent ailleurs, dont on pourrait s'inspirer.

* Un commun désigne une ressource partagée, gérée et maintenue collectivement par une communauté, qui établit des règles dans le but de préserver et de pérenniser cette ressource et d'en garantir un large accès.

Comment reconnaître et soutenir les initiatives d'intérêt général portées par les habitants ? Et si certaines ressources de la collectivité étaient mises en commun pour soutenir ces initiatives ?

A quoi ressemblerait une relation équilibrée entre l'acteur public et des groupes d'habitants, autour d'un partage de ressources, d'outils et de matériels ?

Comment l'acteur public peut-il passer d'une posture de financeur à une posture de collaborateur ?

Pour soutenir les initiatives citoyennes détectées lors de l'enquête et susceptibles de répondre à des besoins d'intérêt général liés à une politique publique en cours, la collectivité met en place des partenariats "publics-communs". Cette nouvelle forme de contrat permet d'apporter un soutien matériel à des projets locaux via la boîte à outils des communs, une plateforme de mise à disposition de ressources publiques (locaux, véhicules, matériels, matériaux, outils, appui technique, ...). En complément, une monnaie virtuelle permet de co-réguler l'accès à la ressource (par la collectivité, en fonction de ce qu'elle peut mettre à disposition, mais aussi par tous les porteurs d'initiative concernés).

Cette monnaie vise à créer des collectifs engagés et responsables autour de la co-gestion d'outils communs, et à désamorcer la logique habituelle de concurrence face à la subvention publique.

Pour déclencher un partenariat public-communs, les actions citoyennes doivent répondre à trois critères simples : 1. Contribuer à l'intérêt général. 2. Ne pas entrer en concurrence ou PALLIER un service ou un mandat relevant de l'acteur public (pour ne pas créer une "fausse" délégation de service public). 3. Nécessiter l'accès à une ou plusieurs ressources pouvant être mises à disposition par l'acteur public.



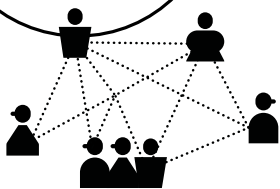
INSPIRATION

Dans de nombreuses villes italiennes, des pactes fournissent un cadre à « la collaboration entre les citoyens et l'administration pour l'entretien et la régénération des biens communs urbains »; le pacte est un engagement réglementaire permettant à des personnes, physiques ou morales, de participer eux-mêmes à l'exécution d'une partie des missions d'intérêt général avec l'appui et sous le contrôle de l'administration. Citons par exemple, [le Pacte de collaboration ouvert du "programme co-Bologna"](#).

A Loos-en-Gohelle, dans le nord de la France, la municipalité a mis en place un programme « fifty-fifty » : un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour une action d'amélioration du cadre de vie. La commune soutient financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs.

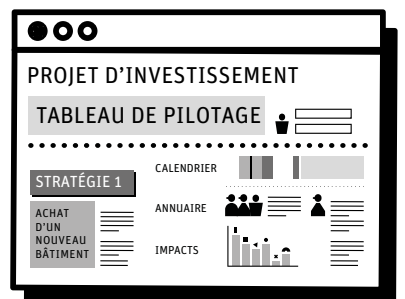


REPÉRAGE
D'INITIATIVES
CITOYENNES
D'INTÉRÊT
GÉNÉRAL



UNE MONNAIE
VIRTUELLE
LOCALE

NOUVELLES
OPPORTUNITÉS
D'INVESTISSEMENT



PROMOUVOIR
LES INITIATIVES
CITOYENNES

8

LE CENTRE
RESSOURCE
DES PROJETS
PUBLIC/
COMMUNS



ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Julien Defait (La 27e Région)
Nadège Guiraud (La 27e Région)
Laura Pandelle (La 27e Région)
avec l'aide précieuse de **Juliette Defossez** (La 27e Région)
et **Basile Jesset** (La 27e Région)

CONTACTS:

Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr
Nadège Guiraud - nguiraud@la27eregion.fr
Laura Pandelle - lpandelle@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective

[#leseclaireurs](#) [#prospective](#)

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER INSPIRANT DES 28 ET 29 JANVIER 2019

BEAUVAIS Stéphane (UGAP)
BERNA Philippe (Médiateur des entreprises)
BOUSSETTA Samira (Direction des achats de l'Etat)
CHAPRON Arthur (Préfecture de Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)
COMBES Grégory (Agence Indivisible)
DUCLOS Anne-Charlotte (Région Bretagne)
DUTARTRE Laurent (Berger-Levrault)
FAIVRE Céline (Région Bretagne)
ISRAEL Sylvia (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat)
KANDEL Marine (Nantes Métropole)
OTTAVI Agathe (Coopérative Cuesta)
TALOC Bastien (Métropole européenne de Lille)
TRIGAUT Mikaël (Préfecture de Région Hauts de France)
VASSOR Baptiste (UGAP)
VERWAERDE Benoît (Métropole européenne de Lille)
VIALA Anne-Claire (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat)

UNE RÉALISATION RENDUE
POSSIBLE GRÂCE À



Merci!

