

À quoi ressemblerait l'action publique si elle était conçue avec et pour les populations ?

À l'initiative de la 27^e Région, «labo de transformation publique» des 26 Régions de France, cet ouvrage décrit une trentaine de réalisations dans lesquelles les habitants participent à la conception des services publics. Ces projets visent par exemple à ouvrir l'école sur la société, à lutter contre l'isolement rural, ou encore à répondre aux défis énergétiques. Plusieurs ont été menés sous l'égide de la 27^e Région.

Les méthodes mobilisées puisent dans le design et l'anthropologie, l'innovation sociale et les logiques d'émancipation, l'univers de la créativité et du sensible, la culture technologique et les arts urbains.

À l'origine de cette démarche, il y a le sentiment que le modèle de gestion publique issu des années 80 n'a pas su se transformer au même rythme que la société. D'autres voies existent, plus aptes à considérer le citoyen comme un partenaire. Elles rassemblent toutes sortes de disciplines, depuis les pionniers de la participation locale et de l'intervention urbaine, jusqu'aux designers et aux entrepreneurs numériques et sociaux.

La 27^e Région
labo
de transformation
publique

DESIGN DES POLITIQUES PUBLIQUES

Diffusion
Direction de l'information légale et administrative
La Documentation Française
Tél. 01 40 15 70 10
www.ladocumentationfrancaise.fr

Commande
124 rue Henri-Barbusse
93 308 Aubervilliers cedex
télécopie: 01 40 15 68 00
www.ladocumentationfrancaise.fr

Prix: 18€
ISBN: 978-2-11-007995-4
DF: 5 HC20160
Imprimé en France



La
documentation
Française

DESIGN DES POLITIQUES PUBLIQUES

La 27^e Région,
labo de transformation publique

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété industrielle du 1^{er} juillet 1992, complétées par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

© Direction de l'information légale et administrative,
Paris, 2010

ISBN : 978-2-11-007995-4

Design
des politiques
publiques

Christian Paul

député de
la Nièvre,
initiateur du projet
27^e Région,
avec l'Association
des Régions de France.

Il y a urgence et nécessité à transformer l'action publique. Il existe mille façons d'analyser les problèmes de la machine politico-administrative, mais on peut aujourd'hui faire trois constats de base : elle souffre de nombreux défauts de conception, ne suscite plus le désir et peine à prendre en compte les pratiques des citoyens.

La 27^e Région propose de s'inspirer des méthodes du design et de l'innovation sociale pour faire face à ces enjeux. Mais sa proposition va au-delà. Elle se nourrit des mouvements profonds aujourd'hui à l'œuvre dans une société de plus en plus tournée vers de nouvelles valeurs.

Dans la proposition de la 27^e Région, il faut voir une rupture assumée avec les impasses du management public, né dans les années 70. À l'heure de la Révision générale des politiques publiques, il y a là un manifeste alternatif... Après l'époque des fables technocratiques, l'innovation sociale est de retour.

L'accent est mis sur la participation des citoyens, car il s'agit également de contribuer à la réinvention de la démocratie, mission que s'assignent tous ceux que laisse insatisfaits l'état de la délibération collective. Fabriquer concrètement l'intérêt général avec la participation du plus grand nombre n'est plus une utopie, mais un objectif stimulant. Repenser les services et les relations avec les destinataires des politiques publiques, sans céder d'un pouce sur les principes républicains et en s'approchant au mieux de l'égalité réelle, c'est renouer avec la possibilité du progrès.

L'on retrouvera aussi dans ce livre les convictions à l'origine de la 27^e Région, tout particulièrement la capacité transformatrice que permet le bon usage des réseaux numériques. Le numérique sans projet n'est qu'une fiction technologique.

Au service de l'amélioration de la vie quotidienne, pour les gens et par les gens, il offre une boîte à outils sans précédent, qui augmente le collectif et réduit les distances. Le 2.0 n'a pas fini de nous surprendre. Le film « Us now »¹ d'Ivo Gormley décrit ces potentiels nés dans les collaborations de masse, profondes et transformatives, et non pas simple participation agrégative.

Ce livre rend compte d'une offensive discrète, mais qu'il faut prendre au sérieux. Dans des lieux multiples s'inventent les mondes de demain. Nous les voulons meilleurs, plus humains, plus ouverts. Les expériences menées par la 27^e Région ainsi que les autres projets rapportés dans l'ouvrage questionnent des territoires et des objets essentiels : il s'agit de rien moins que préparer l'avenir du lycée, de la maison de santé, de la ville durable ou de la ruralité moderne.

Trop souvent, l'action publique préfère le présent, le court terme. Pour remédier à cette « myopie des démocraties »², qu'évoque Pierre Rosanvallon, il n'y a pas qu'une seule manière de faire. J'entrevois la possibilité d'y parvenir en mobilisant en profondeur l'intelligence des citoyens, des territoires, des réseaux. Cette nouvelle prospective n'est plus seulement l'affaire des experts.

La société toute entière est un chantier sans limites pour ces nouvelles pratiques. Ce livre collectif raconte avec passion et lucidité la saga des éclaireurs.

1. « Us now » un documentaire d'Ivo Gormley est consultable en ligne à l'adresse watch.usnowfilm.com/subtitled. 2. « Sortir de la myopie des démocraties », article paru dans le Monde du 8 décembre 2009. Pierre Rosanvallon est historien et professeur au Collège de France.

6 **AVANT-PROPOS**

- 6 Présentation, par Stéphane Vincent
- 11 Pourquoi « Design des politiques publiques » ?, par Romain Thévenet
- 12 Territoires en résidences

14 **EDUCATION**

Comment penser l'école avec ceux qui la vivent ?

- 17 Introduction
- 18 **Lycée Jean Moulin**
Le campus ouvert
- 26 **En Estremadure, l'université de l'imagination**
La créativité comme kit de survie
- 28 **Kansas: les étudiants se racontent**
- 30 **Notre nouvelle école**
Le collège de Walker, repensé par ses habitants
- 32 **Enseignements**
Des idées pour l'école de demain
- 34 **Entretien avec François Taddei**
Risquer la créativité

36 **FUTURS**

Tous visionnaires ?

- 39 Introduction
- 40 **Les Ch'tis en 2040**
Populariser la prospective
- 48 **Glasgow 2020**
Les habitants imaginent leur avenir
- 50 **Rennes +6 degrés**
Visualiser l'avenir climatique

52 **Tabula Rosa**

Jouer à imaginer le futur

54 **Des nanos plein le caddie ?**

Enseignements

Libérer la prospective

Entretien avec Catherine Fieschi

L'innovation sociale est hyperlocalisée

60 **ISOLEMENT RURAL**

Pour un aménagement sensible du territoire

Introduction

La Maison de santé

Re-penser l'offre de soins du Pays de Pionsat

De-ci, de là

Les colporteuses de Cobonne

Faire compagnie

La communauté de pratiques façon nivernais-morvan

La Grande Maison

Désir de communauté

Enseignements

Densifier les liens informels

Entretien avec Charles Leadbeater

Miser sur des citoyens acteurs des services publics

82 **TECHNOLOGIES RELATIONNELLES**

Investir les dimensions invisibles du territoire

Introduction

La Ruche

La citoyenneté augmentée

- 94 **La M@ison de Grigny**
Une appropriation collaborative
des technologies de l'information
- 96 **Le numérique, principe actif du territoire**
Dynamiser la rive droite de Bordeaux
- 98 **Co-constuire sa ville en passant
par les mondes virtuels**
- 100 **Le Metalab 3D**
L'expérimentation comme mode opératoire
- 102 **Enseignements**
Attention, matériau sensible
- 105 **Entretien avec Bernard Stiegler**
Le remède et le poison

108 **MODERNISATION ADMINISTRATIVE** **Peut-on re-designer l'action publique ?**

- 111 Introduction
- 112 **L'environnement de travail de l' élu**
Penser les relations entre les élus
et le conseil régional
- 120 **SILK**
Papa, dessine-moi un service
- 122 **MindLab**
Un laboratoire au cœur de la machine
administrative
- 124 **Kublai**
Les gens aident les gens
- 126 **À quoi ressemble un processus ?**
- 128 **Enseignements**
Hacker l'administration
avec son consentement
- 130 **Entretien avec Marjorie Jouen**
Repenser l'intérêt général

- 132 **ÉNERGIE**
Innover par l'ingénierie sociale
- 135 Introduction
- 136 **La région basse consommation**
Diffuser par l'exemple et le partage
- 144 **Villes en transition**
Des communautés locales bâtissent
leur futur durable
- 146 **Repenser les circuits alimentaires**
- 148 **Les florentins repartent à zéro**
Apprendre les gestes quotidiens
- 150 **Low carb lane**
Motiver en partant des préoccupations
des gens
- 152 **Enseignements**
Construire des outils de mobilisation
- 154 **Entretien avec Patrick Viveret**
Êtes-vous culturel-créatif ?

156 **ANNEXES**

- 156 Qui a fait quoi ?
- 160 Les mots du design des politiques publiques
- 162 La bibliothèque de la 27^e Région
- 163 Mentions légales

Présentation
Stéphane Vincent
directeur
de la 27^e Région

Depuis que nous l'avons lancée début 2008, la 27^e Région a été pensée comme un laboratoire d'innovation publique. Incubée à la Fing¹, elle travaille pour le compte des 26 Régions françaises, avec le soutien de l'Association des Régions de France, de la Caisse des Dépôts et de la Commission européenne.

Cette publication est le témoignage de l'expérience que nous menons depuis notre création. Notre démarche consiste à imaginer un « design » de l'action publique - au sens où l'entend l'innovation sociale, c'est à dire de repenser les systèmes « avec et pour les gens ».

Voyage au pays des politiques publiques

Cette expérience pourrait se résumer ainsi : que se passe-t-il lorsque l'on crée un cadre expérimental au sein de l'action publique, un espace dans lequel il est permis d'essayer des choses différentes, sans que cela ne vous le soit reproché ? Une forme de « hacking » mené avec l'adhésion de l'acteur public et même son soutien actif !

Nous avons débuté à tâtons, tout d'abord en interrogeant des entrepreneurs sociaux et numériques, des designers, des collectifs d'intervention urbaine, des acteurs du développement local. Avec des élus et des agents de collectivités, nous sommes allés à la rencontre de l'innovation sociale britannique, et pour ne pas trahir notre culture latine, nous nous sommes penchés sur les nouvelles pratiques du design et

de l'innovation sociale vues en Italie, en Espagne, en Amérique du Sud, et partout en France, du Massif central à l'Île-de-France. Mais surtout, en collaboration avec les Régions et les communautés locales, nous avons testé de la façon la plus concrète possible des méthodes d'innovation sociale, sur des terrains allant du lycée à la maison de santé, et du village au quartier, à travers notre programme « Territoires en Résidences »². C'est du fruit de ces rencontres, de ces expériences et de nos analyses dont nous aimerions témoigner dans cet ouvrage.

Un modèle en crise

Le point de départ de notre travail, c'est la crise qui touche, selon nous, le « nouveau management public », ce mode de gestion inspiré du fonctionnement des entreprises du siècle dernier. Élus qui décident et votent des lois qui s'empilent, administrations qui exécutent et délivrent des services, usagers priés de les utiliser... Il y a dans ce modèle une lecture bancaire de la modernisation, basée sur la fixation d'objectifs, l'externalisation à outrance, l'audit permanent. Elle génère de la souffrance chez les agents, organise le système en silos, détruit jour après jour les valeurs de solidarité, de partage, et toutes les formes d'ajustements qui existaient auparavant dans les services publics. Même l'OCDE constate que cette pensée a conduit à une dégradation de la qualité des services publics, ainsi qu'à un accroissement de l'inégalité d'accès à ces services³.

1. Fondation Internet Nouvelle Génération, créée en 2001 pour explorer l'impact des technologies sur la société, sur les organisations, sur nos existences personnelles et professionnelles. Outre l'accueil de la 27^e Région, la Fing anime des programmes de recherche-action dans le domaine de l'identité numérique, du vieillissement et des technologies, de la ville numérique, etc. www.fing.org.

2. Cf. « Territoires en résidences », page 12. 3. Cf. Marjorie Jouen, 2009, *Vers une révolution du service public ? Sur la conception des services d'intérêt général*, Futuribles n°358, décembre 2009.

L'innovation vue par le nouveau management public est pour l'essentiel une vision comptable et techno-centrée : au risque de caricaturer, l'administration électronique a surtout permis de numériser des fonctionnements sans vraiment chercher à les renouveler... Vocabulaire bureaucratique, absence d'ergonomie démocratique, tout concourt à ce que la machine se replie sur elle-même. Au-delà des soubresauts de la modernisation administrative, le modèle politique et administratif français, né sous la Révolution et le Premier Empire, donne l'impression de ne s'être jamais véritablement transformé. La société peut bien enchaîner les tsunamis technologiques, géopolitiques et financiers, rien n'y fait ou presque : la matrice reste globalement la même.

Les institutions ont certes prévu des mécanismes d'ajustement, comme les dispositifs de démocratie participative, mais ce sont avant tout des créations de l'institution, conçues autour d'elle et non des individus. Au-delà des grands principes de citoyenneté et de démocratie active, dans la pratique, l'individu n'a qu'une valeur de consultation, jamais de construction.

On pourrait simplement s'en désoler, et même regretter que la démocratie en sorte vaguement affaiblie – ça va tellement plus mal ailleurs ! Le problème est que le système actuel n'est pas de taille à affronter les nouveaux défis sociaux, écologiques, énergétiques et technologiques. Le niveau de mobilisation, de souplesse, de dialogue, d'ouverture, d'apprentissage, de transversalité nécessaire est tel qu'à fonctionnement égal, il ne parviendra pas à faire face. Il faut donc imaginer, concevoir – « designer » en somme – autre chose...

L'individu en otage

Selon nous, le principal reproche à faire au « nouveau management public » est qu'il voit les individus comme des objets passifs, isolés, désincarnés – en aucun cas comme des sujets actifs, sociaux, sensibles, capables de prendre leur part à la production de l'intérêt général.

Les fonctionnaires eux-mêmes, pris au piège d'une obligation de réserve décidée au début des années 80, n'ont pas la capacité de contribuer quotidiennement à l'amélioration du système, en dehors des mouvements syndicaux.

Les français seraient-ils plus passifs qu'ailleurs ? Vraisemblablement pas, lorsque l'on observe la vigueur du bénévolat et du mouvement coopératif et associatif de proximité, y compris en période de crise. Le nouveau management public ne prend pas en compte toute cette énergie individuelle et collective. Bien entendu, il la soutient, la subventionne... mais il n'y voit presque jamais une source d'inspiration pour se transformer lui-même en profondeur.

Notre sentiment est que les choses fonctionnent mieux lorsqu'on y associe très étroitement les gens. Depuis l'internet, l'open source ou même Google, on sait qu'en leur fournissant un cadre et des outils facilitant, ils sont plus enclins à construire collectivement des réponses, y compris à grande échelle. Ceci ne veut pas dire que chaque individu doit participer tout le temps, ni pour tout et en toute circonstance ; mais que chacun peut être mis en capacité de proposer, de contribuer, de prendre part à l'élaboration de l'intérêt général. Changer notre regard sur les capacités des gens ne va pas tout bouleverser. Mais cela va libérer de nouvelles marges

de manœuvre, créer de nouvelles dynamiques aujourd'hui cadenassées. Si une école se crée dans mon quartier, m'offre t-on la possibilité de prendre part à sa conception ? Si je suis retraité et que j'ai du temps libre, me propose t-on un cadre facilitant pour aider mes voisins ? Mon expertise du quotidien est-elle moins utile que celle des spécialistes ?

La méthode, un sujet politique

Bien entendu, mieux mobiliser les populations est un sujet important pour de nombreuses collectivités locales. Mais au cours de nos expériences, nous avons été frappés de voir à quel point elles étaient, en général, peu en mesure d'y répondre.

Dans toutes les grandes organisations, des centres de recherche & développement orientent tous leurs travaux autour des utilisateurs : ils les associent à l'amélioration de leur propre fonctionnement, au prototypage de nouveaux services et à des expérimentations. Lorsque cette fonction n'est pas incarnée par un bureau spécifique au sein de l'entreprise, il s'agit au minimum d'une démarche qui irrigue l'organisation.

A contrario, presque aucune administration ou collectivité ne s'est dotée d'une telle démarche, de la Commission européenne jusqu'aux municipalités. Comme si la mise en œuvre des politiques publiques devrait être un acte magique, capable de se réajuster tout seul, sans passer par des phases d'expérimentation ni de regard critique. Et plus qu'ailleurs, la recherche est soigneusement tenue à distance de la pratique.

Très peu d'élus occupent des mandats dans ce domaine, comme si la question de la méthode et des modes opératoires de l'action publique était perçue comme un sujet d'intendance. Le temps et l'espace pour la réflexion critique ne sont pas disponibles : c'est la dictature du « nez dans le guidon ». Pourtant, il y a bien dans chaque méthode, implicite ou explicite, un élément de différenciation politique majeur, et à l'avenir, il nous paraît essentiel de changer le regard des élus sur cette dimension, d'anoblir les questions méthodologiques à leurs yeux.

Pour un design des politiques publiques

Comment tendre vers une forme de co-conception de l'action publique ? Inutile de chercher dans cet ouvrage la liste de tous les chantiers à lancer pour y parvenir, en particulier sur le plan politique, législatif et même constitutionnel... le terrain de jeu de la 27^e Région est plus naturellement celui des méthodes, des outils, des stratégies, des stratagèmes, et de toutes les formes d'ingénieries qui permettent de favoriser l'innovation sociale et de mobiliser la créativité des populations.

Dans cette première édition, nous avons voulu montrer qu'aujourd'hui, cette vision nouvelle transcende les disciplines. De façon visible et sans qu'ils en aient toujours conscience, un trait d'union rassemble ces designers, architectes, urbanistes, artistes, sociologues, entrepreneurs, innovateurs numériques, responsables associatifs, fonctionnaires et agents dont les réalisations sont décrites dans cet ouvrage : la plupart sont en dissidence avec les doctrines de leur profession d'origine.

Ils ne croient pas à une forme d'expertise supérieure, en surplomb des gens,

mais à la pédagogie et à l'émancipation des individus. Leur credo est celui de l'innovation sociale, l'innovation « par les gens et pour les gens ».

Cette première édition, dont la rédaction a été coordonnée par Anne Daubrée, a été conçue comme un livre-outil, avec des entrées multiples. Il y est décrit l'application de ces méthodes dans six thèmes, qui regroupent les expériences que nous avons menées, ou que nous avons identifiées en France et dans le monde. Ces thèmes, sans ordre de priorité, sont l'éducation, la prospective territoriale, l'isolement rural, les technologies relationnelles, la modernisation administrative et les enjeux énergétiques. Chacun d'eux débute par la description d'un des projets que nous avons menés dans le cadre du programme Territoires en Résidences, puis se poursuit par d'autres réalisations et d'autres méthodes – une trentaine au total et dont les auteurs sont présentés en fin d'ouvrage. En conclusion de chaque partie, nous proposons quelques enseignements, à portée tactique, stratégique ou plus politique. Pour enrichir cette succession de cas, nous les avons entrecoupé d'interviews réalisées en exclusivité auprès de six personnalités : Il s'agit de François Taddei, Catherine Fieschi, Charles Leadbeater, Bernard Stiegler, Marjorie Jouen, et Patrick Viveret. En fin d'ouvrage, « les mots du design des politiques publiques » est une tentative de dessiner les contours d'un univers, fait des valeurs, des outils, des disciplines dont la maîtrise nous semble essentielle aujourd'hui.

Bonne lecture, et bienvenue dans le laboratoire de la 27^e Région !

L'équipe de la 27^e Région est composée de Stéphane Vincent, directeur, Romain Thévenet, chargé de mission design, Charlotte Rautureau, chargée des programmes européens.

La 27^e Région est incubée à la Fing, et soutenue par l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts et la commission européenne (Europ'Act).

La 27^e Région est partenaire de SIX (Social Innovation Exchange), DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) et PERL (Partnership for Education and Research about Responsible Living).



Pourquoi
«Design
des politiques
publiques» ?

Romain Thévenet
chargé de mission
design à la 27^e Région

Le mot *design* interpelle forcément, tant il renvoie à des images et des définitions différentes, suivant que l'on pense à un beau meuble, à un département créatif en entreprise, ou encore à l'ergonomie d'un site web...

Beaucoup de définitions sont possibles en fonction du contexte et des pratiques que l'on y associe. Nous proposons ici une définition qui n'est pas celle du dictionnaire, mais notre propre vision de cette notion contemporaine.

Dans les pays anglophones, *design* signifie « conception » au sens large, et c'est ainsi qu'il est compris par tout le monde.

En France, s'il est passé dans le langage courant, le mot *design* n'en reste pas moins opaque. L'avantage est que cette opacité oblige chaque personne se revendiquant comme designer à définir précisément sa propre pratique. Roger Talon par exemple, qui a participé à la fondation de la discipline en France, a défini le *design* ainsi : « Ce n'est ni un art, ni un mode d'expression, mais une démarche créative méthodique qui peut être généralisée à tous les problèmes de conception. »

Le *design* est une démarche, une méthode, une façon de penser, de comprendre les projets. Ainsi on parle souvent de *design thinking* pour élargir cet « esprit de conception » au-delà du seul cercle des designers professionnels. Pour nous le *design* n'est pas l'apanage des designers, mais il s'étend à tous les concepteurs, créateurs qui appliquent une logique d'innovation itérative, transformatrice, centrée sur l'utilisateur, avec une haute exigence de compréhension et d'esthétique des productions.

Le *design thinking* a été intégré depuis maintenant une quarantaine d'année par les entreprises de produits et de services, des PME aux multinationales. On parle de *design* dans les lieux publics, lorsque les projets urbains sont conduits par des professionnels de la participation, de la conception et de la créativité. Mais le mouvement que nous essayons de décrire dans cet ouvrage interroge la façon dont cette activité pourrait se saisir plus en amont de toutes les politiques publiques, du service à la personne, au numérique à l'école, en passant par l'accueil touristique, les processus démocratiques ou encore les procédures de traitement des subventions.

Ainsi, nous partageons l'avis de ceux qui pensent que le *design*, plus qu'un style, est une façon d'aborder les projets dans une démarche méthodique, au croisement de la créativité et de la conception industrielle.

Les institutions sauront-elles se saisir de ces compétences pour revoir leurs façons de conduire les politiques publiques ?

Territoires en résidences



*Le lycée haute qualité humaine,
Champagne-Ardenne.*



*L'activateur numérique
du territoire, Aquitaine.*



*Ouvrir le campus,
Champagne-Ardenne.*



*L'environnement de travail
de l'élu, Nord-Pas-de-Calais.*



*Repenser la maison de santé,
Auvergne.*



*La région basse consommation,
Provence.*



*Citoyenneté augmentée,
Bretagne.*



*En préparation : La gare rurale
demain, Bourgogne.*

Depuis janvier 2009 et jusqu'à fin 2010, la 27^e Région anime un programme interrégional, « Territoires en Résidences ». Le programme est soutenu par la Commission européenne (Europ'Act). Il est dirigé par Romain Thévenet, chargé de mission design pour la 27^e Région. Le directeur scientifique est François Jégou, Strategic Design Scenarios.

Quinze expérimentations sociales entre 2009 et 2010

Sur cette période, la 27^e Région lance 15 expérimentations locales. Le principe consiste à placer une équipe inter-disciplinaire en résidence pendant 3 mois, dont 3 semaines en immersion, au sein d'un territoire ou d'un espace public : quartier, village, gare, lycée, université, maison de service, etc. L'équipe est composée d'innovateurs sociaux, de designers, d'architectes, de sociologues, d'artistes, de chercheurs. Son objectif est de concevoir des projets et des solutions avec les habitants, en réponse à des problématiques de développement durable. Ces résidences, qui durent 3 à 4 mois environ, font l'objet d'une convention de partenariat généralement signée entre la 27^e Région, le lieu de résidence, et la Région concernée. Le soutien communautaire permet à la 27^e Région de participer au financement des résidences. Leur coût maximum est de 30 000 euros TTC.

Des origines multiples

Ce programme s'inspire de DOTT (Design of The Times), une opération menée depuis 2007 au sein des régions britanniques pour promouvoir le design au service de projets locaux de développement durable, mais également de Parcs en Résidences, immersion de collectifs d'artistes dans des villages du Massif central, lancée en 2008. Il détourne le principe des résidences d'ar-

tistes : si le principe d'immersion demeure, en revanche il ne s'agit pas de produire des performances mais des solutions avec les populations. Territoires en Résidences a été conçu comme une tentative de trouver des alternatives aux ingénieries traditionnelles, généralement descendantes et cloisonnées.

Un protocole précis

Toutes les résidences respectent des principes identiques : les résidents vivent et sont hébergés au plus près des habitants ; ils documentent toute leur démarche à travers un blog spécialement conçu et la publication d'un livret final ; ils organisent régulièrement des expositions ouvertes au grand public ; ils réalisent des prototypes durant les périodes d'immersion en résidence ; ils veillent à la prise en main des projets produits par les habitants. Au terme de la résidence, les principaux enseignements méthodologiques et politiques sont présentés à la communauté locale, ainsi qu'aux commissions d'élus des instances régionales et interrégionales.

Sept résidences déjà conduites

« Le campus ouvert », au lycée Jean Moulin de Revin (Champagne-Ardenne, p.18), vise à conduire le changement dans un lycée en cours de rénovation complète ; « Repenser la maison de santé », à Pionsat (Auvergne, p.64) est consacré à la lutte contre l'exode médical en zone rurale ; « La citoyenneté augmentée », à Rennes (Bretagne, p.86), vise à imaginer des usages sociaux et citoyens à partir d'un réseau social urbain ; « L'activateur numérique du territoire », sur la rive droite de Bordeaux (Aquitaine, p.96) s'emploie à valoriser les pratiques numériques urbaines ; « Le lycée Haute Qualité Humaine »,

à Tinquieux (Champagne-Ardenne), s'attache à co-concevoir le lycée durable avec les lycéens ; « L'environnement de travail de l'élus » (Nord-Pas de Calais, p.112) propose de nouvelles méthodes de travail entre les élus, leurs collaborateurs et leur environnement ; « La Région Basse-consommation » (Provence Alpes Côte d'Azur, p.136) vise à re-désigner un appel à projets en faveur de la réduction d'énergie. Pour 2010, d'autres résidences sont en préparation à l'université, au sein d'une gare, d'une instance de participation, d'un écomusée, et dans d'autres lycées.

Premier bilan

À mi-parcours, il est déjà possible de cerner les forces et les faiblesses méthodologiques des résidences et d'établir la liste des « trucs et astuces » qui garantissent la poursuite des projets produits après la résidence. Par ailleurs, deux régions au moins envisagent de pérenniser le principe des résidences, car elles y voient un mode opératoire permettant de tester ou d'améliorer des politiques régionales. Les résidences servent d'ores et déjà de zones-test pour les jeunes designers et architectes. Mises en réseau, elles permettent la constitution d'une communauté de nouvelles pratiques et de fertilisation croisée entre les régions sur des sujets essentiels : l'avenir des lycées, des zones rurales et des quartiers, le développement durable, etc.

ÉDUC

Atio

1.

N

Comment penser l'école
avec ceux qui la vivent ?

Lycée Jean Moulin: Le campus ouvert	p.18
En Estrémadure, l'université de l'imagination	p.26
Kansas: les étudiants se racontent	p.28
Notre nouvelle école	p.30
Enseignements	p.32
Entretien avec François Taddei	p.34

Comment ouvrir les lieux de la formation et de l'éducation sur la société ? Comment former des citoyens émancipés et des individus capables d'évoluer dans un monde professionnel en perpétuel changement ? Trop souvent, dans ces domaines toujours plus complexes, les grandes réformes échouent, même lorsqu'elles se présentent comme participatives. Ces échecs ne sont pas uniquement imputables aux dérives d'une centralisation excessive. Il existe aussi des projets architecturaux et urbanistiques mal conçus, des fonctionnements déficients au sein des établissements, une intégration insuffisante dans la société locale. D'où qu'elles viennent, au moment de leur mise en œuvre, les visions technicistes et globalisantes se délitent au contact des réalités du terrain.

Nous pensons que la participation de la communauté locale à la conception et à la mise en œuvre des projets éducatifs fait partie de la solution, à condition de donner aux acteurs du territoire plus de pouvoir et des énergies nouvelles. Comment prendre davantage appui sur la singularité des personnes, les ressources des cultures locales, des établissements ? Comment voir dans l'établissement scolaire un projet à la fois éducatif, social, culturel, patrimonial et économique ? C'est toute une ingénierie sociale qu'il faut inventer, une micro-réforme qui se conduit jour après jour avec les élèves, leurs enseignants et tous les membres de la communauté locale.

Lycée Jean Moulin

Le campus ouvert

Le conseil régional de Champagne-Ardenne investit actuellement trente huit millions d'euros pour remplacer les bâtiments vétustes du lycée Jean Moulin, à Revin, dans une vallée encaissée de la Meuse. L'idée est d'en faire un établissement attractif qui contribue à revitaliser un territoire en crise. Le projet architectural choisi, qui sortira de terre en 2013, est donc très ambitieux. Mais rien ne dit que l'investissement suffise à inverser la courbe des inscriptions, aujourd'hui en baisse.

De nouveaux locaux résoudront-ils les difficultés que rencontre le lycée ? À l'initiative de la 27^e Région, une équipe de trois designers et une programmiste en architecture s'installe en résidence dans le lycée, une semaine entière par mois, en mars, avril et mai 2009 pour imaginer un nouveau fonctionnement dans l'établissement.

L'équipe est composé de Matthew Marino, Denis Pellerin (designers), Élise Duvignaux (programmiste), Romain Thévenet (designer à la 27^e Région) et François Jégou (directeur scientifique de Territoires en Résidences).

Premiers échanges : l'équipe s'entretient longuement avec les enseignants, parents, élèves, personnel administratif, associations locales,

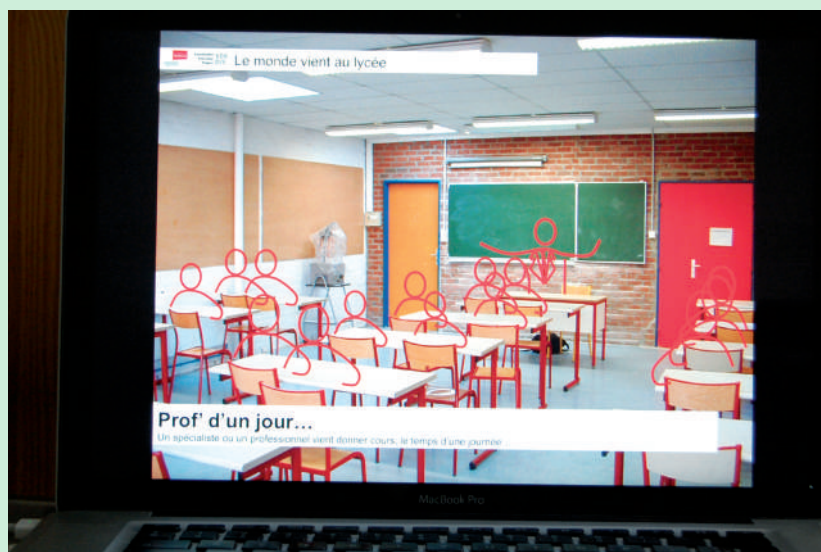
entrepreneurs... : « Qu'est ce qui fonctionne, qu'est ce qui ne va pas?... » Face aux bons et mauvais points attribués au lycée, très vite, une idée s'impose : faire de cet établissement, géographiquement isolé, un « campus ouvert », un lieu de vie accueillant des projets qui attirent aussi les habitants de la ville et organise pour ses élèves des activités en lien avec son environnement. Reste à imaginer comment.



Le bâtiment actuel, près du quartier d'Orzy, surplombe la ville de Revin.



Le futur bâtiment, conçu par l'architecte Duncan Lewis.



Les cartes solutions servent à faire émerger des idées ou des envies nouvelles.

François Charlier
directeur des Lycées
et de l'Apprentissage
au conseil régional
de Champagne-Ardennes

*« Avec le projet
architectural, on fait
évoluer le hardware.
Mais nous voulions
faire évoluer en même
temps le software,
les pratiques »*



Rêver un campus ouvert

La résidence débute à peine, et déjà, élèves et enseignants sont un peu interloqués : ils découvrent, affichés au mur, un dizaine de scénarios, imaginés par l'équipe de résidents sur la base des rencontres du premier jour. Les designers reportent par exemple le récit fictif de touristes hollandais qui se souviennent de la nuit passée dans le lycée. Autre scénario inventé, une jeune femme raconte sa découverte du lycée de Revin : des élèves lui ont ouvert ses portes et expliqué comment cette architecture novatrice permet d'économiser de l'énergie. Un nouveau lycée, ce n'est pas seulement des bâtiments flambants neufs, mais aussi des activités nouvelles, une façon différente de vivre les lieux. Lentement, une idée fait son chemin : oui, il est possible de se représenter un futur qui sorte des sentiers battus, et auquel chacun pourrait participer...



Les petits carnets de scénario fictifs sont distribués aux professeurs qui continuent à les utiliser pendant la semaine d'absence des résidents.

Le Campus Wall, premier projet de la résidence, prototypé en une journée.

La preuve en 24 heures chrono

Deux jours plus tard, jour de grève, le lycée est quasiment désert. Le lendemain, élèves et enseignants s'attourent devant le bureau de la secrétaire du proviseur : un écran sur lequel défilent les actualités du lycée est apparu. La veille, les résidents ont bricolé en quelques heures ce « campus wall », qui sert à diffuser l'information dans le lycée. Beaucoup s'étaient plaints de « ne jamais savoir ce qui se passe ici », et le proviseur, fraîchement nommé, cherchait une solution. Le « campus wall » est un simple prototype construit à partir d'ordinateurs récupérés dans la salle informatique. Mais il suffit pour montrer qu'il est possible de transformer rapidement des choses. Des élèves s'enthousiasment et commencent à participer, à proposer des informations. Les résidents concoctent avec eux un « mode d'emploi » (charte de rédaction, système de rotation d'équipes de volontaires, modèle de rédaction clair et cadré...) pour pérenniser le dispositif. Aujourd'hui, des élèves et un enseignant continuent à le faire fonctionner, suivant ces règles, et le proviseur a fait acheter de nouveaux écrans. ►



Pour choisir et concevoir les annonces qui seront affichées sur le Campus Wall, les résidents mettent en place un comité éditorial composé de lycéens.



1
a
que
l'ex

Quel est
Quel typ
ex: Je me fais aider
filière qui me con

R



Comment encourager la prise de parole par les lycéens et les enseignants?
Les cartes-chance invitent chacun à s'affranchir des règles, pour imaginer de nouveaux projets pour le lycée.

Nadine Krantz
professeur
de communication
et de mercatique
au lycée Jean Moulin

« Quand la 27^e Région est arrivée, je me demandais en quoi ma contribution pourrait être utile... En fin d'année, les programmes sont quasi bouclés, et les élèves fatigués. Je décide alors de leur proposer autre chose. Ils se prennent tout de suite au jeu ! À partir des plans du futur lycée, ils travaillent sur « l'offre », ils imaginent comment occuper l'espace. **En fait, ils imaginent et créent leurs besoins... révisant une grande partie de leur programme de communication !** Récompense suprême, la 27^e organise une réunion avec la Région et l'architecte. **Les élèves, passionnés, participent aux débats.** C'est extraordinaire de terminer l'année dans une telle euphorie de travail, avec des lycéens heureux et tristes à fois de quitter ce lycée qu'ils se sont construit et qui va sans doute vivre encore bien longtemps dans leur tête ! »

Tous architectes ?

Au rythme des idées apportées par la communauté du lycée, les scénarios se transforment en réalisations. Les résidents exposent douze « cartes solutions », dans les locaux d'une association, en centre-ville. Élèves et enseignants se mêlent aux habitants. Certains se portent déjà volontaires pour animer des projets. Le scénario dans lequel les élèves jouent les guides de l'architecture du lycée devient le projet « Aménageons ensemble le futur lycée ». Dire que personne ne regardait les maquettes du nouveau bâtiment affichées à l'entrée du lycée ! Quand l'architecte arrive au lycée, le 5 mai, pour présenter sa création, il tombe nez à nez avec ses propres plans exposés dans le couloir principal. Des plans... revus et corrigés par les élèves ! Un banc, un bar, sont apparus ici et là. Des élèves se sont passionnés, et, sous la houlette de leurs enseignants, ont fait de nombreuses propositions. La discussion avec l'architecte est animée. En octobre, parents, profs et élèves vont organiser des réunions publiques avec l'architecte pour présenter le projet aux habitants de Revin, et tenir un blog. Ils suivent les travaux et



À partir des plans de l'architecte, les lycéens proposent des aménagements qui leur correspondent.

font des suggestions. Déjà, des modifications ont été apportées aux plans, comme l'ajout d'un accès autonome au Centre de Documentation et d'Information qui pourra ainsi accueillir d'autres publics que les lycéens.

Des projets en route

Dernier jour de résidence : le proviseur et les résidents hiérarchisent les propositions. On trouve pêle-mêle le « jardin aromatique », le « pique-nique autour du carnet de correspondance », le « club Haute Qualité Environnementale », « électrotech'artistique », « Papi dans la classe »... Certaines correspondent à des idées naissantes, d'autres prendront plus de temps à être concrétisées. D'autres encore, trop ambitieuses, sont laissées de côté. Mais, plusieurs mois avant le premier coup de pioche, le lycée est déjà un peu différent.



L'équipe de résidents discute avec des lycéens, sous la « liaison », le préau central de l'établissement.

En Estrémadure, l'université de l'imagination

La créativité comme
kit de survie

La politique
de l'imagination

En 2004, la Région de l'Estrémadure a lancé le « manifeste de l'imagination », pour une véritable politique publique de la créativité, qui fonde le développement local sur une culture de société inventive. L'agence Iniciativa Joven, dotée d'un budget annuel de 4,87 millions d'euros, a été créée pour mettre en œuvre cette politique.

Le point commun entre un projet social de thérapie équestre et un réacteur biochimique ? Tous deux sont issus de l'esprit d'étudiants universitaires espagnols. Tous deux sont nés entre des murs orange, frappés d'imagination. En Estrémadure, une région rurale du sud-ouest de l'Espagne, où le taux de chômage des moins de 25 ans frise les 28%, les idées de jeunes sont considérées comme une ressource essentielle pour le développement local. Le gouvernement régional en a fait une véritable politique : Iniciativa Joven, une structure de 35 personnes environ, est tout spécialement chargée de déceler et d'accompagner les initiatives des jeunes.

Bienvenue aux idées

Deux campus universitaires, Cáceres et Badajoz, accueillent la quasi totalité des 22 000 étudiants de la région. Dans chacun de ces deux campus multidisciplinaires, Iniciativa Joven anime un espace conçu pour accompagner et soutenir les étudiants qui souhaitent développer un projet personnel, quel que soit son degré d'avancement et qu'il soit à vocation commerciale ou sociale. Les étudiants, qui arrivent en général par groupes de deux ou trois, y reçoivent des formations au montage de projets. Cette formation, qui dure toute l'année universitaire, est depuis cette année une matière facultative à part entière, intégrée dans le cursus universitaire normal. Outre cette formation, les étudiants reçoivent l'appui d'experts (juridique, marketing...) en fonction des besoins spécifiques de leurs projets. Ils peuvent également être dirigés vers les ressources du siège d'Iniciativa Joven.

Une demande étudiante

À la fin de l'année, un concours distingue les projets des étudiants les plus prometteurs, et leur offre 6 000 euros et des voyages d'études pour démarrer. Exemples : une entreprise de fabrication de savons à partir d'huiles recyclées (meilleur projet d'entreprise), un musée des sciences itinérant (meilleur projet socioculturel), une entreprise de gestion de

salles de musiques et des salles d'enregistrement... Le dispositif a été mis en place il y a quatre ans. Cette année, 237 étudiants ont suivi ces formations. Ils étaient presque deux fois plus à en avoir fait la demande.

Annabelle Favreau
coordinatrice
des relations
internationales
de Iniciativa Joven



Un espace créatif à disposition des étudiants, au cœur des campus universitaires d'Estrémadure

« *Disposer de ces espaces au sein des universités nous permet d'être présents là où sont les jeunes, pour détecter leurs projets. **Et nous pouvons ainsi éveiller leur curiosité à la création d'entreprise au sens large (projet social, culturel...)*** »



La Pasta : en argot espagnol, « le fric », une rencontre organisée entre créateurs et partenaires financiers, sur un mode créatif et stimulant.

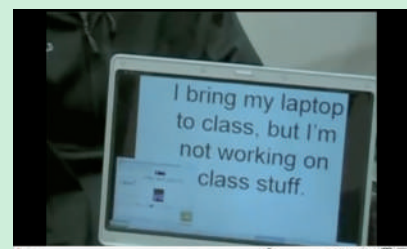
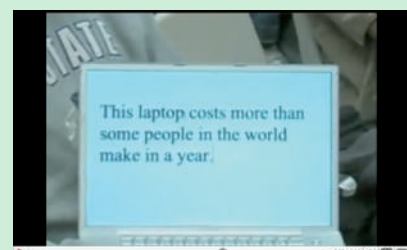
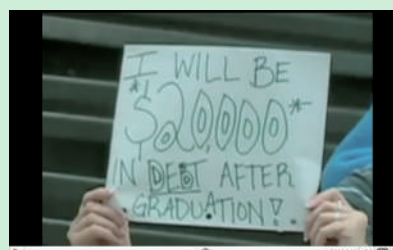
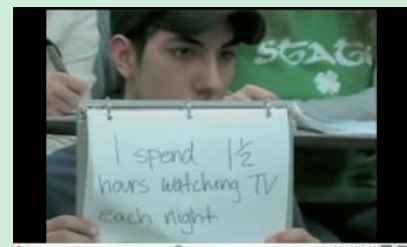
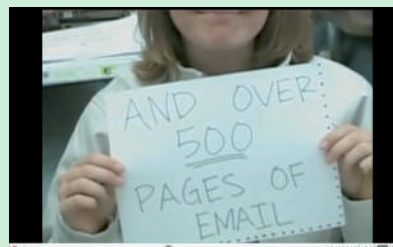
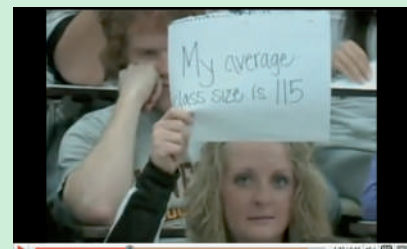
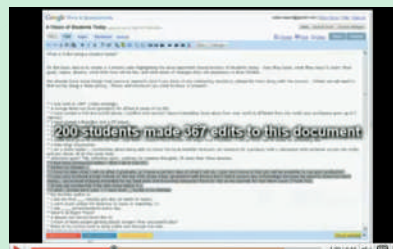
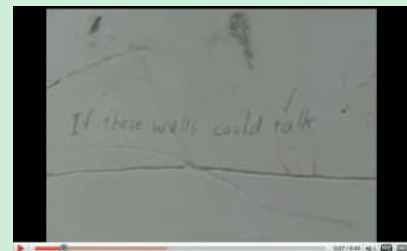
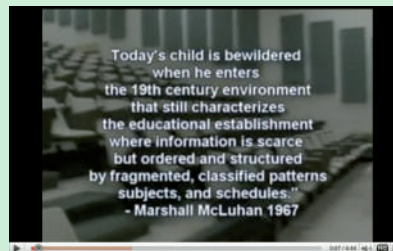


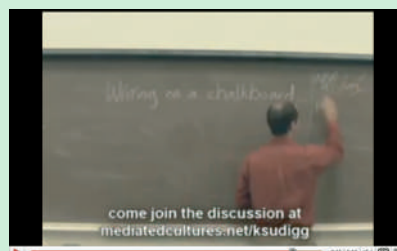
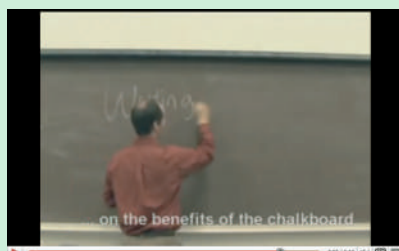
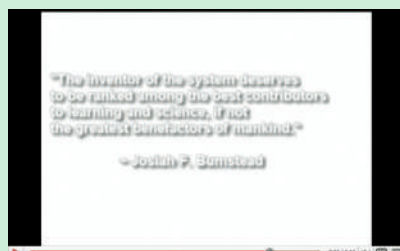
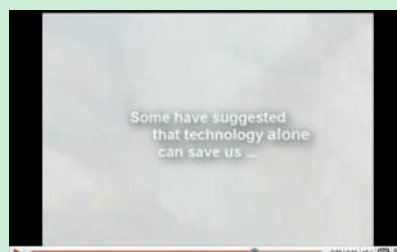
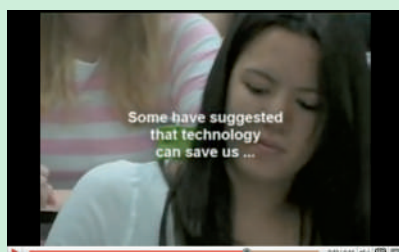
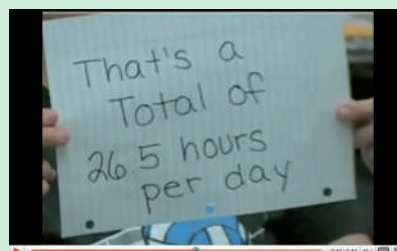
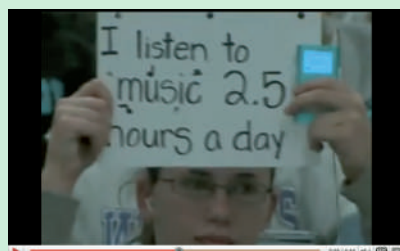
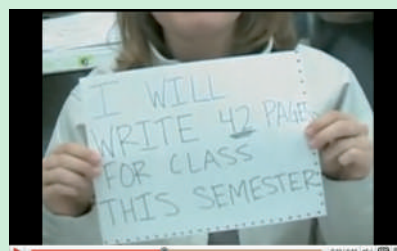
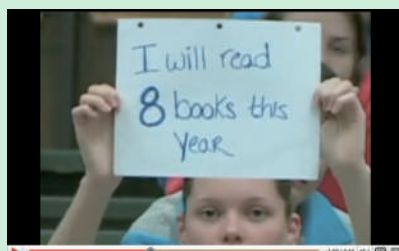
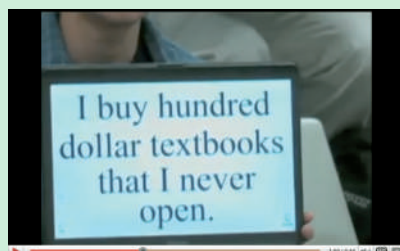
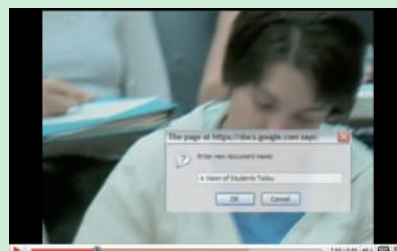
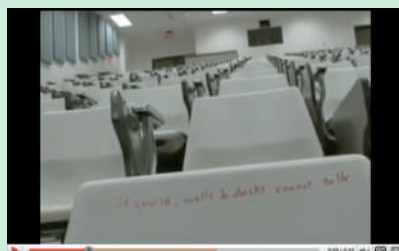
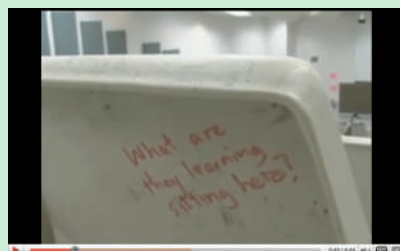
Les gagnants d'un concours de créativité lancé par Iniciativa Joven.

Kansas!

Les étudiants se racontent

Il existe d'autres façons de saisir l'état du système éducatif que de commander des rapports d'experts. Des étudiants ont réalisé eux-mêmes une vidéo, en s'interviewant et en se filmant entre eux. C'était en 2007, sous l'impulsion de Michael Wesch, professeur en anthropologie à l'Université du Kansas. Les étudiants racontent leurs galères du quotidien, leur manière d'apprendre, et comment l'institution répond - ou pas - à leurs besoins. La vidéo a été visionnée environ 3,5 millions de fois sur Youtube.





Notre nouvelle école

Le collège de Walker, repensé par ses habitants

« Cher architecte, nous avons développé un projet pour apprendre, et nous avons plein d'idées pour le réaliser. Nous espérons qu'expliquer notre pensée vous aidera à concevoir l'école dont nous avons besoin - nous permettant ainsi d'enseigner et d'apprendre comme nous le voulons ». La mise en page comporte photos, dessins et textes courts. Ce cahier des charges atypique émane de tous ceux qui composent la communauté du Walker Technology College à Newcastle, au Royaume-Uni : élèves, enseignants, parents, riverains... En 2007, l'école, bâtie dans les années 30, disposait de 13 millions de livres pour effectuer sa rénovation, dans le cadre d'un programme national destiné à adapter les bâtiments aux nécessités nouvelles de l'enseignement, Building Schools for the Future (BSF).



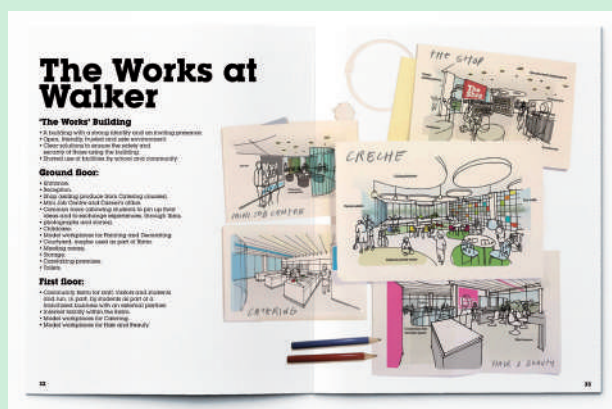
« Dear Architect... »
fait école

Le livret *Dear architect* a été diffusé auprès de plus de 2 000 responsables d'établissements scolaires et collectivités locales.

Au terme du projet, un livret décrit la journée-type « rêvée » d'un élève.

Steve Lee
designer

« Le brief Dear Architect ne vise pas à expliquer ce à quoi devrait ressembler le bâtiment, mais comment il devrait fonctionner en harmonie avec le système formé par les gens et leurs activités »



Extrait des croquis d'aménagement réalisés d'après les propositions des élèves et des enseignants.

L'école relationnelle

Avant d'édifier des murs neufs, le proviseur a décidé de se concentrer sur la définition d'un nouvel écosystème où puisse s'épanouir une communauté en harmonie avec son environnement, porteuse d'un projet pédagogique centré sur les besoins des élèves. Avec un besoin bien identifié : favoriser l'apprentissage par la pratique. L'agence Engine Service Design s'est installée *in situ*. Elle a accompagné tous ceux qui participent à la vie de l'école dans la conception de cet écosystème. Tout d'abord, les designers ont mis en image le fonctionnement habituel du lycée. Coupe horizontale : le dessin d'un « oignon relationnel » retrace le réseau des relations humaines qui se tissent dans le lycée. Coupe verticale : l'identification des étapes du parcours d'un élève au cours de ses années successives d'enseignement. Élèves, parents, enseignants, voisins ont ensuite participé à des rencontres conviviales et des jeux, pour exprimer désirs et besoins, émettre des suggestions pour résoudre les problèmes de leur établissement. Exemple : mettre sur pied un bar-restaurant dans l'établissement même, pour favoriser l'apprentissage par la pratique. Confier la conception de la nouvelle école à ceux qui l'habitent, c'était déjà poser les premières pierres de ce nouvel édifice, composé d'interactions entre les personnes.

Enseignements

Des idées pour l'école de demain

L'école, c'est d'abord une communauté de personnes

Il est indispensable, pour le fonctionnement durable de l'école, que la communauté qui la constitue se sente réellement associée. C'est ainsi qu'a procédé le Walker Technology College à Newcastle. Lors de la résidence au Lycée Jean Moulin à Revin, c'est parce que les idées étaient proposées par des lycéens, des enseignants, des équipes administratives et de direction, des agents TOS (Techniciens, Ouvriers et de Service), des parents d'élèves, des riverains, des habitants, des entreprises locales, des associations et des acteurs publics locaux, que la plupart ont pu devenir des solutions concrètes comme le « Campus wall ».

L'école n'est pas réductible à un bâtiment

Elle n'est pas davantage l'addition de normes de sécurité et de contraintes réglementaires. Elle n'est pas non plus soluble dans le programme pédagogique. L'école est un processus complexe pour apprendre et vivre en société, une expérience à la fois individuelle et collective, variable selon chacun. C'est cette expérience « sensible » que les schémas régionaux des lycées et les marchés

publics de construction ou de rénovation de lycées peinent à retraduire, et que la résidence au Lycée Jean Moulin a voulu anticiper en amont du nouveau projet architectural.

Pratiquer le prototypage rapide

Pourquoi ne pas tester *in situ* et le plus vite possible une idée apparue dans la communauté locale ? C'est le meilleur moyen de faire réagir rapidement les utilisateurs et d'améliorer un projet, un équipement ou un service de façon incrémentale. C'est le procédé qui est utilisé avec le campus wall à Revin. Certes, la première version n'est pas parfaite, mais il aurait pu ne jamais voir le jour et rester dans un rapport... Les résidents ont préféré le tester rapidement, avec les lycéens, afin de susciter des améliorations et de montrer qu'il était possible de transformer des choses concrètes, sans bureaucratie.



L'apport d'un certain regard extérieur

Pour saisir les contradictions d'un lycée, comprendre ses problèmes, capter le flux des relations humaines qui s'y tissent, un regard extérieur est nécessaire. L'établissement a besoin de ce doter d'une forme de «laboratoire social», qui analyse le fonctionnement d'un lieu sous le prisme des relations humaines, et initie des solutions pour les transformer.

Une somme de micro-réglages, plutôt que de grandes solutions miracles

Au lycée Jean Moulin où l'objectif était d'ouvrir davantage le campus sur la cité, le nouveau projet architectural ne prévoyait pas d'autre point d'accès que l'entrée principale... Changer la place d'un équipement peut modifier le comportement des lycéens; modifier un horaire peut favoriser de nouvelles solidarités; donner un peu de pouvoir aux élèves ou aux enseignants peut libérer des énergies insoupçonnées.

Décaler certaines règles et certains fonctionnements bien établis, bousculer des regards usés peut modifier le fonctionnement d'un établissement, bien plus durablement qu'un grand projet descendant.

Disséminer plutôt que généraliser

À chaque lycée, ses problématiques et ses solutions. Ce n'est pas un seul lycée que la Région Champagne Ardenne doit construire ou rénover, mais plus de soixante ! Pour y parvenir, les Régions doivent davantage prévoir cette part «d'expérience utilisateur» au sein des schémas régionaux des lycées, ou leur équivalent. Lors de l'élaboration des marchés publics de construction ou de rénovation, elles peuvent également consacrer 1% du budget total à l'expérimentation et à l'innovation sociale avec la communauté locale, ou prévoir des clauses d'expérimentations et en confier la conduite à des spécialistes.

Entretien

avec François Taddei

Risquer la créativité

Chercheur en génétique, fondateur du CRI, centre de recherches interdisciplinaire à l'Université Paris Descartes, François Taddei est l'auteur d'un rapport sur l'éducation pour l'OCDE. **Il plaide pour des systèmes éducatifs qui forment des autodidactes créatifs, capables de s'adapter tout au long de leur vie. Pour lui, les institutions aussi doivent savoir évoluer.**



Faut-il transposer cette capacité d'adaptation permanente aux institutions ?

Oui. La capacité d'adaptation aux changements est nécessaire pour tous. Il faut des individus plus créatifs, mais aussi des institutions plus créatives. En France, on accorde plus l'importance à l'égalité au détriment de la liberté. Or, dans le domaine éducatif, l'exemple finlandais, plus décentralisé, montre qu'en faisant confiance aux gens localement, on arrive à des disparités moindres entre les différents systèmes éducatifs du territoire.

Par où faut-il commencer ?

Je suis pour une politique d'assez petits pas. En France, on a toujours tendance à penser « révolution ». Comme biologiste, je crois plus à l'évolution, à des changements incrémentaux, qui finissent par modifier complètement le système. On peut mettre en place des dynamiques qui permettent cette évolution. Dans les institutions, il faudrait mettre en place des lieux de créativité – de préférence physiques, mais également virtuels – animés par des personnalités moteur. On pourrait démarrer des réseaux parmi les fonctionnaires. Les hiérarchies devraient simplement se montrer bienveillantes, par exemple, en accordant du temps libre pour les projets personnels sur le temps de travail. Il faut encourager la prise de risques. De son côté, la 27^e Région pourrait proposer un site web pour les gens qui font de l'innovation sociale. Ils pourraient y partager leurs initiatives, discuter dans des forums thématiques.

Ces «nids de créativité» seront-ils suffisant pour secouer les silos administratifs?

Il faut qu'une véritable philosophie du changement se diffuse. Cela s'apprend. On rentre dans une dynamique de changement quand on voit qu'il est possible de faire les choses différemment. Par exemple, avant de prendre un poste, une personne pourrait aller en voir d'autres, qui exercent les mêmes fonctions, mais dans un environnement différent, pour comprendre comment cela fonctionne. Faire un exercice de prospective permet aussi de changer de point de vue. Que ce soit en changeant de temps ou d'espace, en se plaçant ailleurs, on regarde différemment.

Comment des institutions créatives interagissent-elles avec la société civile?

Les institutions doivent fédérer les forces créatives de la société autour d'elles, et commencer à co-construire avec les citoyens. C'est une question de gouvernance que l'on se pose actuellement à l'Onu, par exemple. Obama a mis son plan de relance en ligne, et les internautes ont pu le commenter. Au niveau local, chaque institution locale pourrait avoir un lieu d'échange physique - c'est toujours mieux - mais aussi virtuel, pour garder une trace. L'échange durable est garant d'une démocratie locale. Mais pour cela, il faut aussi que les citoyens apprennent à participer au débat public. Le web peut être un formidable outil pour cela, à condition que tous s'en saisissent réellement: décideurs, citoyens... Dernier point,

les institutions devraient également encourager la créativité dans la société, par exemple en consacrant 5% d'un budget à des projets créatifs et en confiant leur évaluation à un jury indépendant.

FUTU

2.

RS

Tous visionnaires?

Les Ch'tis en 2040 p.40

Glasgow 2020 p.48

Rennes +6° p.50

Tabula Rosa p.52

Des nanos plein le caddie ? p.54

Enseignements p.56

Entretien avec Catherine Fieschi p.58

Les expositions sur le futur se multiplient, à Dublin, Londres ou Florence. En France en juin 2009, huit millions de personnes ont regardé « Home », le film de Yann Arthus Bertrand, lors de sa diffusion à la télévision : l'avenir de la planète intéresse vivement les Français. Le futur les inquiète, aussi, comme l'illustre la peur du déclassement social, pointée par le sociologue Éric Maurin.

Ailleurs, dans les instances politiques, des comités d'experts, des prospectivistes, continuent à produire de volumineux rapports qui s'efforcent de dessiner les tendances de la société de demain. Pourquoi le fruit de leurs réflexions est-il aussi peu partagé avec la population ? Est-ce parce qu'on ne la juge pas capable de faire des propositions pertinentes, ou bien parce qu'on ne sait pas de quelle façon lui demander ? La manière dont chaque citoyen perçoit le futur contribue à donner forme à l'avenir. Pour le meilleur, si les individus se voient comme des acteurs responsables et pour le pire, si la peur de l'inconnu les guide.

La connaissance des experts ne suffit plus. Il devient nécessaire de partager cette démarche de prospective avec tous les acteurs du changement. Des méthodes faisant appel au design et à l'imagination permettent de matérialiser ces futurs possibles, de projeter ce qu'y sera la vie de tous les jours dans vingt ou quatre-vingt-dix ans. Et de la partager avec tous. Mais associer les citoyens à cette démarche, c'est aussi un projet politique. Penser l'avenir avec eux, c'est poser les bases d'une société qui regarde son futur en face et le construit collectivement.

les Ch'tis en 2040

Populariser la prospective

À quoi ressemblera la région Nord-Pas de Calais en 2040 ? **Depuis deux ans, les membres du Collège régional de prospective, répartis en 6 « fabriques », réfléchissent à des enjeux globaux comme « Investir la société de la connaissance et de la communication », ou « S'ouvrir à l'Europe et au monde ». Il est vital pour la Région d'anticiper sur ces thèmes. Pour autant, la Région n'est pas réductible à une série de données socio-économiques, de concepts et de statistiques... Comment sortir du débat d'experts ? Et comment éviter que le résultat d'un an de travail ne dorme au fond d'un tiroir ?**

Léa, 104 ans, raconte la revente de son végo-scooter et sa cohabitation avec une famille chinoise.

Passer des concepts à une vision sensible

Pas de rapport de 200 pages, ni de présentations Powerpoint. Pour le designer Félix Compère il est possible d'associer la population au débat à condition de travailler sur des formats qui mobilisent davantage l'imaginaire.

Avec la complicité de la 27^e Région, Félix Compère commence par s'immerger dans la démarche des « fabriques » en mars 2009. Il assiste à quelques séances de travail, se plonge dans les piles de rapports fournis par la Région. Il veut les comprendre. Mais son objectif prioritaire est de se mettre dans la peau de l'utilisateur. Transformer les chiffres, les données brutes et les tendances identifiées par les membres des « fabriques » en un monde sensible, familier, dans lequel chacun pourra se retrouver.

Léa raconte

Dans l'étape suivante, le designer s'attèle à l'écriture de six scénarios. Chacun d'eux raconte la vie de tous les jours en 2040 et donne ainsi corps aux enjeux traités par les « fabriques ». La base des scénarios fait l'objet de discussions avec les animateurs du Collège de prospective, mais le designer conserve le droit d'interpréter à sa guise leurs travaux, d'y ajouter ses idées. Les traits des Ch'tis de 2040 se précisent au fil des échanges avec les membres du Collège. Léa, 104 ans, vante les mérites de son nouveau nanogénérateur, mais décrit aussi les turpitudes de sa nouvelle vie de co-locataire avec une famille chinoise fraîchement arrivée à Lille -rebaptisée LiL, puisque le style « sms » est devenu la langue officielle... ►



Récit décalé

Avant dernière étape, Félix Compère conçoit six vidéos composées de photomontages et d'une voix off. Les photos, prises dans la rue et avec des amis, sont grimées ; le travail est soigné, mais la part de bricolage est assumée : il faut montrer que ce type de production est à la portée de tous ou presque. Des dessins futuristes sont intégrés dans des photos de paysages actuels du Nord-Pas de Calais. La combinaison d'éléments présents et futurs projette les ch'tis dans un avenir que n'imaginaient pas forcément les experts des « fabriques ». La région, par exemple, est survolée par des drones de surveillance. On sort un peu du politiquement correct...

L'avenir en débat

Mais une autre expérience est tentée le soir de la présentation des vidéos aux membres du Collège, lors de sa séance plénière du 14 avril. Pour introduire un peu de spontanéité dans l'enceinte solennelle de l'hémicycle régional, un écran supplémentaire est installé à la tribune. Les participants sont invités à réagir, commenter, faire des suggestions en temps réel, en écrivant leurs impressions sur des petits cartons titrés « À mon avis... ». Les cartons sont recueillis tout au long de la séance et retranscrits sur l'écran, à la façon d'un « tchat » public.

D'abord timide, le mouvement s'amplifie et les interventions se multiplient : « Comment dissocier environnement et numérique, quand chaque requête sur Google rejette 7g de CO² dans l'atmosphère ? », ou encore « Sur la taxe carbone, lire le dernier Terra Eco ». ►



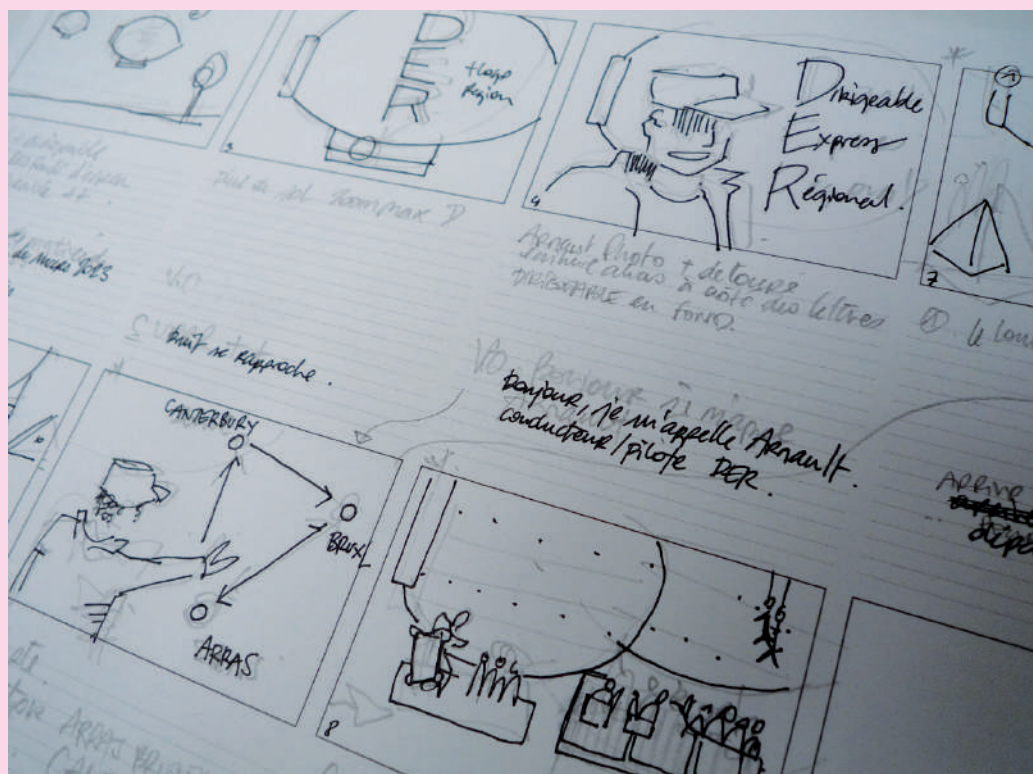
Le designer Félix Compère planche sur les travaux des « fabriques », pour les traduire en images.



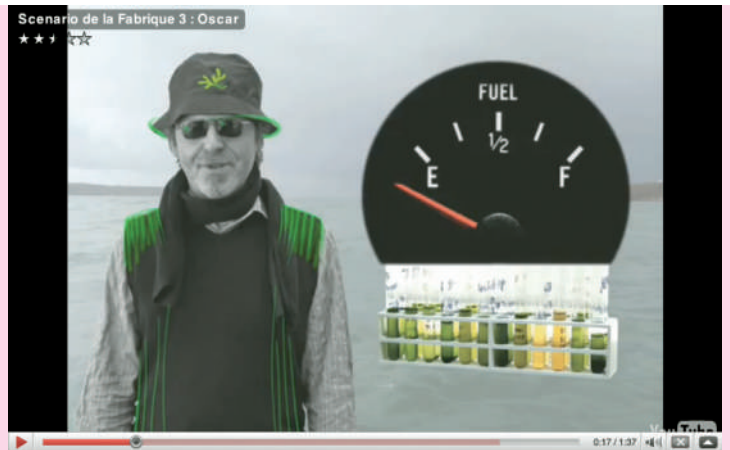
Au sein de l'hémicycle, un écran supplémentaire permet aux participants de « microblogger » leurs réactions.

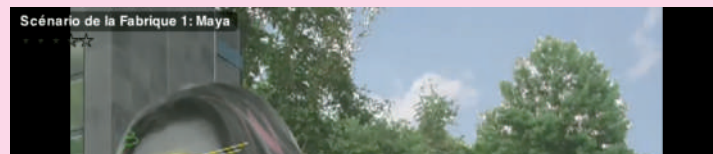
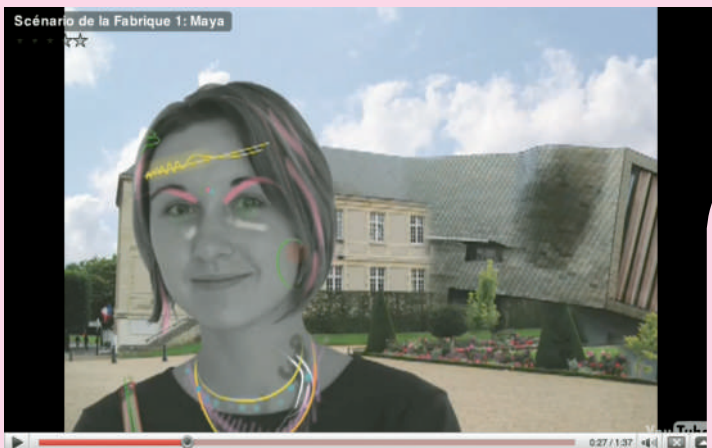
Jean-François Caron
conseiller régional
du Nord-Pas de Calais

« L'intérêt de multiplier les points de vue d'acteurs différents, des spécialistes comme les prospectivistes, comme l'utilisateur, l'habitant, c'est justement de **faire apparaître des possibles, de refaire apparaître qu'on peut construire un imaginaire pour demain, et donc, d'enchanter l'avenir** »

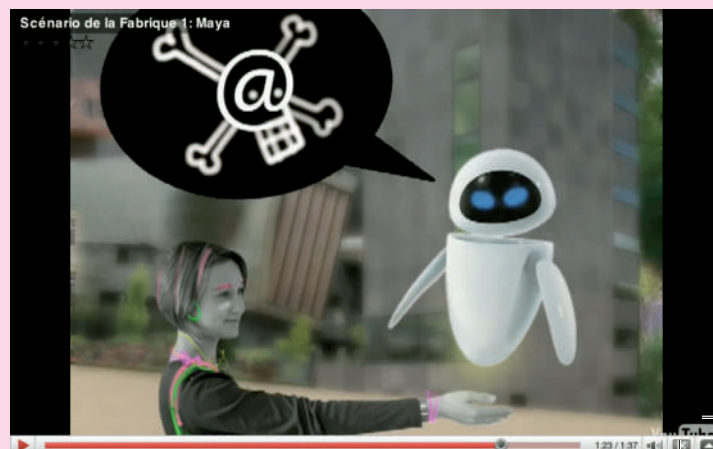
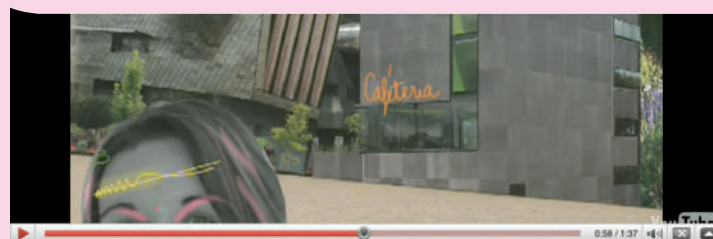


Chaque histoire est construite sous forme de storyboard, avant la construction des photomontages et l'enregistrement de la voix off.





Maya, lycéennne, Oscar,
marin cultivateur...
**Au total l'équipe a imaginé
l'histoire de six habitants
très différents du Nord-
Pas de Calais en 2040,
en suivant la même
méthode.**



Philippe Bouchez
chef du service prospective
et planification régionale,
conseil régional
du Nord-Pas de Calais

« Lorsque Félix Compère et l'équipe de la 27^e Région sont venus passer deux jours à la Région, nous leur avons donné le plus d'informations possible. Les animateurs des « fabriques » étaient disponibles, s'ils avaient besoin de précisions. Les designers ont tapissé les murs de la salle de réunion de post-it, posters, maquettes... cela faisait très atelier créatif ! Ils ont une manière de travailler très différente de celle à laquelle nous sommes habitués. C'est aussi une façon très agréable d'avancer ensemble sur un processus. **Le décalage entre leur travail sur les films et celui des « fabriques » était positif, car il a suscité une créativité dont nous pouvons manquer. Quand les vidéos ont été présentées, il y a eu beaucoup de débats et aussi de l'intérêt pour la démarche. Certains se sont dit, par exemple, que ce type d'approche serait bien pour l'élaboration de leur propre programme intercommunal... »**

Vu à la télé

La projection des vidéos, présentées comme le regard de la 27^e Région sur les travaux du Collège, booste les discussions. Certains reconnaissent leurs travaux dans les vidéos, d'autres pas... Les participants réagissent. Dans la vidéo mettant en scène Maya la lycéenne, par exemple, la vision du lycée (fictif) Barak Obama de Tourcoing est perçue comme trop optimiste; en réaction, des participants tentent alors de décrire le versant négatif, le risque d'un lycée en échec. La généralisation des drones policiers soulève un débat animé sur les enjeux et les risques d'une société sécuritaire. La discussion se poursuit à l'apéritif au cours duquel sont projetées les vidéos. Elle ira même bien au delà. Sans avoir été contactées, les rédactions de 20 minutes, puis de France 3, ont découvert les vidéos sur le site Youtube et ont traité le sujet. Le journal télévisé organise un micro-trottoir. Tiens, des gens s'intéressent à l'avenir de leur région? Les regards changent: oui, il est possible de populariser l'exercice de la prospective et d'y associer les citoyens - à condition d'emprunter des formats compréhensibles par tous!

Design embarqué

La Région Nord-Pas de Calais est aujourd'hui convaincue qu'il est possible d'aller beaucoup plus loin dans le recours au design et à la co-conception des services publics, en matière de simulation, de créativité et d'expérimentation. Elle prévoit d'intégrer durablement le regard d'un designer dans l'exercice même de l'innovation et de la prospective. Recruter un designer au sein des équipes? Si oui, à quelle fonction? Conventionner avec une équipe interdisciplinaire, pour profiter d'un regard extérieur? Les modalités possibles sont nombreuses et encore incertaines, mais le rendez-vous est pris...



Les designers commencent par imaginer les histoires de 2040, en agrégeant différentes idées, issues des « fabriques » de prospective.



Un matin, en ouvrant leur journal, les Lillois découvrent 2040, imaginé par la Région.

Glasgow 2020

Les habitants imaginent
leur avenir

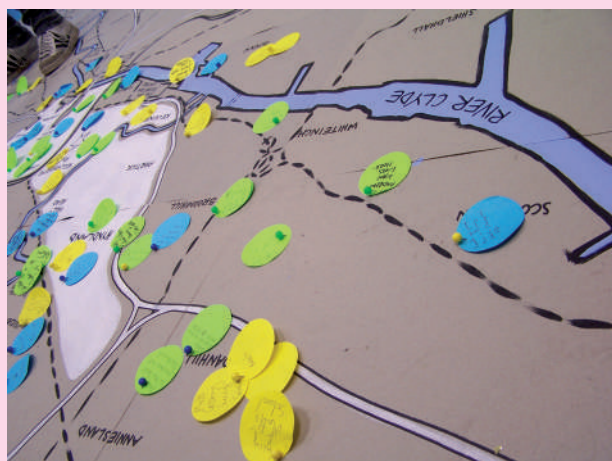
Pour que 5000 habitants de Glasgow projettent leur ville en 2020, il aura fallu plusieurs dizaines de rencontres, organisées entre octobre 2005 et septembre 2006. Durant cette période, le *think tank* Demos invite les habitants à renverser l'angle de la prospective: ce sont eux qui présenteront au conseil municipal gouvernants leur vision de l'avenir. L'équipe de 8 personnes de Demos, appuyée sur le réseau de ses partenaires locaux, commence par organiser une collecte de souhaits. Chacun est invité à exprimer ses vœux pour le futur, sur Internet, et via des cartes distribuées un peu partout dans la ville. Dans les écoles, par exemple, des enseignants font le relais auprès des élèves. Au total, plus de 2000 personnes participent. En parallèle, l'équipe de Demos utilise la narration pour stimuler l'imagination des habitants. Elle organise un concours d'écriture, où les histoires se passent en 2020. Souhaits exprimés et histoires inventées nourrissent ensuite une nouvelle étape: amener les habitants à confronter les possibles, les souhaits et les peurs.

Charlie Tims
chercheur senior
chez Demos

« Le processus a permis aux personnes de se sentir plus à l'aise avec l'idée même de futur, car nous les avons mis en capacité de construire leur propre histoire »



Sous la houlette d'un designer, des ateliers créatifs réunissent une vingtaine de personnes dans des lieux insolites (un bateau, la boutique d'un coiffeur...). Après avoir discuté de la manière dont ils voient le futur de leur ville, les participants reçoivent des cartes sur lesquelles figure une simple phrase. Celle-ci synthétise un souhait, est extraite d'une histoire ou de la discussion préalable. Par exemple «un distributeur de CD dans chaque rue» ou alors «une caméra dans chaque rue». Chaque personne est invitée à positionner ces éléments sur un graphe. En abscisse: ce qui est désirable, ce qui ne l'est pas. En ordonnée: ce qui est possible, ce qui ne l'est pas. Puis, les participants imaginent l'histoire d'un individu dans les différents futurs (celui qui est souhaitable mais impossible, celui qui est possible et souhaitable...). Enfin, le fruit de l'imagination des habitants est confié à des écrivains. Ceux-ci restituent les différents scénarios issus de ces projections, sous forme de récit. Enfin, 600 personnes participent à l'évènement de clôture de «Glasgow 2020», exprimant ainsi leur désir de devenir les acteurs de leur avenir.



Les habitants co-construisent une carte sensible de la ville.



Les citoyens affichent leurs vœux pour l'avenir.

Prospective
(à moitié) partagée

La prospective des citoyens ne rencontre pas toujours la prospective officielle. La mairie n'a pas du tout apprécié le résultat de l'exercice, et l'a qualifié d'absurdité dans la presse. **Il est vrai que si l'avenir vu par les habitants de Glasgow n'était pas tout noir, il n'était pas non plus tout rose...**

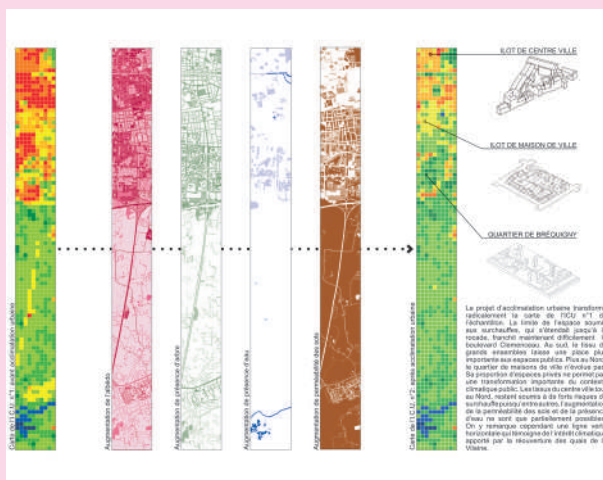
Rennes
+ 6°
 Visualiser l'avenir
 climatique

Jean-Luc Daubaire
 adjoint au maire
 de Rennes, chargé
 de l'énergie
 et de l'écologie

« Transcrire physiquement et de manière plausible les conséquences du changement climatique est très important pour engager mes collègues sur ce qu'il va devoir falloir faire pour s'adapter. Cela permet d'ouvrir le débat de manière plus frontale, plus concrète »

À Rennes, rester en plein soleil est insupportable. Les passants déambulent dans les rues protégées par un toit de végétation qui ne laisse passer que la lumière du jour. Des groupes d'amis s'arrêtent pour bavarder à proximité des brumisateurs. Mais l'eau n'est pas gaspillée. Chaque bâtiment est conçu pour recueillir l'eau de pluie, et les quartiers organisent la distribution. Les réservoirs font partie du paysage. Nous sommes en 2100. Il fait 6 degrés de plus qu'aujourd'hui. Cette « fiction architecturale » a été imaginée par des étudiants de l'École nationale supérieure d'architecture de Bretagne, pour leur mémoire de fin d'études.

Les aspirants architectes fondent leur travaux sur des prévisions du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), qui travaille sur les conséquences du réchauffement de la planète. Pour commencer, ils appliquent ces prévisions sur une bande de 10 km² de la ville et dressent une carte thermographique. On y repère les espaces humides, ou ceux qui concentrent la chaleur. Puis, ils déroulent les conséquences



Les architectes simulent les conséquences du changement climatique, en se concentrant sur une bande du territoire.



Avec six degrés de plus, le lit asséché de la Vilaine devient un lieu de promenade.

+ 1 mètre

Ces architectes, à présent réunis au sein du collectif « Et alors », ont également appliqué 6 degrés de plus à Dunkerque, dotée d'éoliennes off shore et de bâtiments pour accueillir les réfugiés climatiques. **Ils ont imaginé la ville de la Nouvelle Orléans « + un mètre d'eau ».**

possibles de ces changements : la nécessité de faire évoluer la gestion de l'eau, ou celle de modifier structurellement l'urbanisme. Enfin, ils imaginent des réponses qui permettent à l'homme de s'adapter à ce contexte nouveau.

Des photomontages matérialisent ce futur imaginé. Ici, un bassin de rétention d'eau remplace l'échangeur routier. Là, les colombages des maisons historiques, qui ne résistaient pas à ce nouveau climat, ont disparu. En revanche, on compte plus de tours, qui abritent aussi des lieux de vie collective, dans l'angle toujours protégé du soleil. « *On se bat pour habiter dans les tours. C'est devenu une nouvelle façon de vivre* » explique une habitante de Rennes en 2100. En 2009, le centre d'information urbaine de la ville a décliné « Rennes + 6 degrés » en exposition. En regardant les images, les visiteurs, dotés d'un lecteur MP3, écoutaient des habitants de la ville en 2100 et ceux de 2009 comparer leurs modes de vie respectifs. Ce futur envisagé avec un esprit constructif et lucide a tellement intéressé les Rennais que l'exposition a été prolongée.

Tabula Rosa

Jouer à imaginer le futur

Les artistes
dans la ville

Le pOlau, pôle de recherche sur les arts et la ville, a proposé à la municipalité de Tours d'intégrer le jeu « Tabula Rosa » de Polimorph dans la démarche de présentation du projet d'aménagement de la ville.

Ce pôle de recherche développe le dialogue entre acteurs culturels, artistiques et professionnels de l'urbanisme, et explore les modalités de la participation des artistes aux projets d'urbanisme.

Des touristes du monde entier qui se pressent pour visiter les élevages d'autruches de Tours: c'est ce qu'ont imaginé des Tourangeaux, assis sous une tente transparente située devant la gare, ce mois d'octobre. Ils sont venus jouer à « rêver la ville », à l'invitation de Polimorph, un collectif d'urbanistes, d'architectes et d'artistes. Un peu plus loin, dans la cour de l'Hôtel de Ville, la municipalité présente son PADD, projet d'aménagement et de développement durable, qui fixe les grandes orientations urbanistiques pour les dix ans à venir. Le jeu conçu par Polimorph, « Tabula rosa », fait partie du dispositif de présentation du PADD.

Regroupés à quatre autour d'une carte de la ville, des Tourangeaux de tous âges prennent la parole à tour de rôle, pour raconter l'histoire d'un habitant, qui se déroule dans cette ville. Une sorte de « cadavre exquis » où tout peut arriver: téléportation, inondation... Un animateur fait passer la parole, et un script prend en notes le récit qui se déploie. Aspirations, idées, angoisses, thèmes qui reviennent de manière récurrente, comme par exemple celui de l'eau... Cet imaginaire, qui s'exprime sans contraintes, servira de base à la conception de projets urbains, prototypés par la suite par l'équipe de Polimorph.

Les Iles flottantes, le porte-oiseau... font partie des 15 scénarios du futur, bâtis par Polimorph, à partir des idées des habitants.



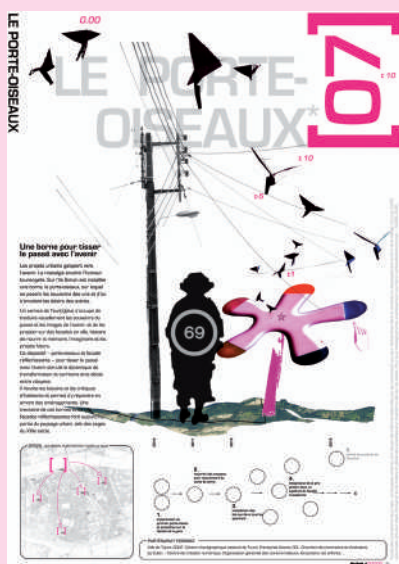
Le collectif en présentera une quinzaine, du plus réaliste au très futuriste, à l'ensemble des Tourangeaux, y compris les décideurs publics.

Grégory Guillaume
directeur
de la communication
à la mairie de Tours

« Nous voulions donner une part au rêve : l'urbanisme, c'est aussi cela. Le jeu contribue à ré-humaniser des sujets qui semblent techniques. **Il ne va pas influencer les projets du PADD, mais, sur une logique de plus long terme, il permet aux décideurs de s'interroger, de se nourrir de ces visions** »



Sous la tente, en face de la gare, les habitants de Tours s'amuse à imaginer le futur de leur ville, à partir de cadavres exquis.



Des nanos plein le caddie ?

Dans le cadre du projet de recherche européen Nanoplat, Strategic Design Scenarios, une agence de design stratégique spécialisée dans le développement durable, a simulé plusieurs scénarios à partir du discours prospectif sur les nanos et l'alimentation. Objectif : les utiliser comme « déclencheurs » dans les débats citoyens et encourager le débat public sur les nanotechnologies.

Une conservation prolongée va-t-elle réduire les déchets alimentaires ?



Est-ce que ça fait ce qui est dit sur l'emballage ?



Quand une agriculture high-tech est-elle aussi plus équitable ?



L'amélioration de l'information et de la traçabilité va-t-elle nous aider ou nous perdre ?



Les nouvelles technologies de détection vont-elles améliorer la sécurité alimentaire ?



Les "nutricaments" peuvent-ils remplacer un régime équilibré ?



Avons-nous vraiment envie d'une fraîcheur "quasi-éternelle" ?



Les nouvelles technologies de détection vont-elles mieux certifier la qualité ?



Serons-nous capables de respecter un régime équilibré ?



Jusqu'où les "médicaliments"?



Une durée de conservation prolongée du frais modifiera-t-elle les marchés locaux?



La technologie pour rendre la cuisine plus pratique?



Enseignements

Libérer la prospective

Populariser la prospective

Penser l'avenir ne doit plus seulement être un exercice d'experts. Pour anticiper la crise énergétique, l'expertise du spécialiste en énergie est essentielle, mais celle du chauffagiste a-t-elle moins de valeur ? Chacun de nous est l'expert de la vie de son quartier, de sa vie personnelle, de ses pratiques professionnelles. Penser la « prospective du quotidien » ne veut pas dire affaiblir la vision prospective, mais l'incarner davantage, lutter contre le sentiment d'impuissance, et construire des propositions plus concrètes.

Mobiliser des formats créatifs

Le format du rapport écrit, pour exhaustif qu'il soit, ne permet pas à lui seul de partager une vision. En revanche, mobiliser l'image, la vidéo, les outils du numérique, le récit, la simulation permet de donner une représentation plus sensible du futur, et que chacun peut comprendre. Proposer des vidéos en ligne, exposer des scénarios et des maquettes, associer des artistes permet de partager la réflexion au delà des cercles d'experts.



Prototyper le futur

L'enjeu de la prospective est de provoquer la transformation réelle des activités humaines. Mais comment enclencher le changement ? L'expérimentation et surtout le « prototypage » de solutions nouvelles, sur de vrais terrains, à partir de vrais défis, pourraient constituer un trait d'union entre la prospective et l'action.

Risquer l'avenir

Excentrer la réflexion et recourir au regard extérieur à l'institution (citoyens, créatifs, artistes, etc) permet de poser plus librement les questions délicates. Mais ceci implique d'accepter les visions contradictoires, d'envisager les « scénarios catastrophe », et nécessite un certain courage politique.



Entretien

avec Catherine Fieschi

L'innovation sociale est hyperlocalisée

Catherine Fieschi est directrice de Counterpoint, *think tank* du British council. Auparavant, elle a dirigé Demos, *think tank* spécialisé dans l'innovation sociale. **Pour Catherine Fieschi, qui dresse un bilan de ces nouvelles méthodes, la prise en compte du caractère local de l'innovation sociale est aujourd'hui la condition de la diffusion de ces projets.**



Comment est née l'innovation sociale au Royaume-Uni?

Au début des années 2000, l'innovation sociale est née du constat d'échec des investissements et des réformes du gouvernement travailliste dans les services publics. Certaines institutions, mais aussi des *think tank* comme Demos, ou la Young Foundation commencent alors à parler de *user journey*, de parcours de l'utilisateur. Comment faire pour que la journée d'une mère de famille se déroule au mieux? Bref, il s'agit de penser les services publics en partant de l'expérience de l'usager. L'enjeu n'est plus de raccommorder les services publics existants, mais de faire face à des besoins différenciés en fonction des régions, des communautés d'appartenance, ou des préférences individuelles. Le service public qui délivre une prestation indifférenciée pour tous, cela ne fonctionne plus!

Quels changements l'innovation sociale a-t-elle apporté dans la gouvernance des services publics et dans le fonctionnement des institutions?

Un réseau d'associations s'est mis en place, en fonction des besoins, et s'est chargé d'assurer certains services publics. Ces associations ont contribué à mettre en place des mécanismes nouveaux, qui développent l'autonomie des individus. Les gens ont appris à leur faire confiance. Et à leur contact, les institutions locales aussi ont évolué. Alors qu'elles ont

longtemps été considérées comme manquant de professionnalisme, aujourd'hui, elles sont plus agiles, focalisées sur les besoins des populations locales. Du personnel du secteur associatif a transité vers des postes dans les institutions locales, des échanges de bonnes pratiques ont eu lieu... Les « local authorities » se sont rendues compte qu'elles avaient besoin de ces associations.

Le bilan est-il positif ?

Chômage, système éducatif défaillant, grève des postes, dette publique exorbitante... le pays est en crise. Mais sans les mécanismes mis en place par l'innovation sociale, la crise serait ressentie beaucoup plus fortement ! Il y a des endroits où ces dispositifs fonctionnent très bien.

Nous commençons à en savoir assez long sur ces mécanismes, dans l'éducation et la santé, notamment. Nous savons mesurer leur efficacité suivant des paramètres comme celui de la *user journey*. Pour la santé, par exemple, la mesure de l'efficacité des mécanismes d'innovation sociale dans la santé est effectuée au niveau régional.

Pourtant, on a l'impression que ces dispositifs demeurent localisés...

Nous ne savons toujours pas comment généraliser les projets qui fonctionnent. Pourquoi un centre qui soigne le diabète infantile, avec une gestion partagée entre une association, l'hôpital et l'autorité locale fonctionne très bien à Birmingham

et pas à Bradford ? En fait, l'innovation sociale est hyper localisée, et c'est peut être ainsi qu'il faut la concevoir... Aujourd'hui, l'État est très centralisé, et la crise n'a fait que renforcer cette tendance. Or, le localisme serait sans doute l'une des clés de la diffusion de l'innovation sociale car ces mécanismes demandent un passage à l'échelle différencié. Pour l'instant, les solutions trouvées ne peuvent pas faire tache d'huile, car les circuits sont trop cloisonnés : tout remonte à Londres. Malgré tout, il y a une prise de conscience du besoin de localiser les services publics. Une autre clé d'évolution réside dans les formes de partenariat que les institutions publiques nouent avec le tiers secteur et le secteur privé. Il faudrait mieux formaliser, préciser ces liens. Cela permettrait de connaître de façon plus précise les forces et les faiblesses des différents partenaires, d'envisager le développement professionnel de chacun, et de penser ces projets et ces relations à plus long terme.

ISOLE RURAL



3.

MENT

Pour un aménagement
sensible du territoire

La Maison de santé p.64

De-ci, de là p.72

Faire compagnie p.74

La Grande Maison p.76

Enseignements p.78

Entretien avec Charles Leadbeater p.80

Les villes attirent environ 75% de la population française sur moins de 20% du territoire : il est naturel qu'elles fassent l'objet de toutes les attentions, depuis la réflexion sur le Grand Paris jusqu'au débat sur le nouveau statut des métropoles. Mais la campagne aussi s'est transformée, et n'a plus grand chose à voir avec la ruralité d'après-guerre. D'un côté, une France de l'Ouest et du Sud voit sa population rurale augmenter. En 2007, l'association « SOS Villages » a dû se rebaptiser « Notre village » : l'enjeu n'était plus d'aller à la conquête de nouveaux habitants, mais de créer une culture commune entre habitants et nouveaux arrivants : citadins retraités, baby-boomers actifs, jeunes familles aux revenus modestes, entrepreneurs individuels... De l'autre, une France rurale du Centre et du Nord-Est, qui perd des habitants et subit plus fortement qu'ailleurs le « grand déménagement » de l'armée, des postes, des hôpitaux et des maternités, des services de l'Etat, des commissariats, des tribunaux, des gares de fret SNCF...

Même s'ils se battent pied à pied avec l'Etat pour maintenir et développer ces services, collectivités locales et société civile n'ont jamais attendu de solution miracle pour développer les territoires ruraux. Depuis un demi-siècle environ, associations d'usagers et organismes de développement local ont mis en place des méthodes participatives et ascendantes. Des structures nationales proposent des formations et mettent en réseau les initiatives - tel l'Adels ou Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale, ou encore l'Unadel, Union nationale des acteurs et des structures de développement. Ce savoir-faire a puisé très tôt dans l'expérimentation et les sciences sociales, la créativité, les nouvelles formes de gouvernance, et devrait trouver un nouveau souffle à travers la capacité mobilisatrice d'internet, ou encore le *design thinking*.

La Maison de santé

Repenser l'offre de soins du Pays de Pionsat

Comment assurer le bien-être des citoyens, là où l'habitat est dispersé et lorsque les professionnels de santé s'en vont ? Disposer d'un système de soins efficace constitue aujourd'hui un enjeu vital pour tous les territoires ruraux. Ceux-ci veulent légitimement que leurs habitants, dont certains sont âgés, seuls et dépendants, puissent vivre et mourir chez eux, ou tout simplement accéder à une offre suffisante de soins et de médicaments. C'est le cas, par exemple, de la communauté de communes de Pionsat, en Auvergne. Celle-ci a été qualifiée de « territoire pilote » par la Région Auvergne pour la création d'une maison de santé. **C'est à ce titre que la 27^e Région a été invitée à mener une résidence dans cette collectivité, qui compte environ 2400 habitants répartis sur dix communes. Mais l'implantation d'une Maison de santé suffira-t-elle à attirer de nouveaux professionnels ? Quid des conditions d'installation de leur famille ? C'est quoi, d'abord, un maison de santé ? Et suffit-il d'inaugurer une maison de santé pour que les patients affluent ?** Les acteurs locaux ne parviennent pas toujours à décrypter les usages en vigueur sur leur propre territoire. Le risque existe que la rénovation ou la création d'un bâtiment dédié à l'accueil de patients ne s'accompagne d'aucune réflexion sur les pratiques de la population. Les institutions ne sont alors pas en mesure d'en tirer une vision – et encore moins

de construire cette vision avec les populations. Sur ce constat, l'été 2009, guidée par François Brunet, président de la communauté de communes, l'équipe des futurs résidents sillonne ce territoire et rencontre les habitants, patients et professionnels de la santé, pour une journée préparatoire.

Résidence par monts et par vaux

Quelques semaines plus tard, fin septembre, l'équipe revient à Pionsat. Elle consacre sa première semaine de résidence à s'immerger dans les réseaux formels et informels d'offre de soin du territoire : il s'agit d'appréhender la réalité de leur fonctionnement, pour être en mesure d'imaginer des réponses tirant parti des ressources existantes. L'équipe est composée de Gisèle Bessac, rompue aux problématiques de santé et social, Julie Bernard, architecte, Marie Coirié, designer et Fanny Herbert, sociologue. Ensemble, elles posent leurs bagages dans le gîte de Denise Astruc, qui va les héberger. Celle-ci est présidente de l'association locale de lutte contre le cancer : elle sera la première interviewée... Puis, toute la semaine, l'équipe enchaîne les entretiens avec les représentants des instances qui composent le maillage du système de santé aux différents échelons territoriaux, pour en dresser la cartographie. Visite au CLIC (Centre local d'information et de coordination) de la vallée de Montluçon et du Cher, qui coordonne les ressources pour aider les personnes âgées dans leur vie quotidienne. Stop au pôle de maintien à domicile de la ville de Pionsat. Passage par la commission santé du pays des Combrailles, qui fait l'intermédiaire entre la Région et la communauté de communes...



Première visite sur le territoire en compagnie du maire, Vivianne Ravet. Les résidents partent à la découverte des hameaux de la communauté de commune de Pionsat.



Pour bien comprendre le territoire, les résidents embarquent en voiture avec les habitants, les élus et les professionnels de santé.

La liste n'est pas exhaustive. Cette étape est indispensable pour comprendre l'articulation entre les différentes politiques. En parallèle, l'équipe s'imprègne du quotidien des professionnels de santé et des habitants. La maire de Saint-Hilaire emmène les résidentes à la découverte de sa commune : une centaine d'habitants y sont répartis sur 17 km². Ce jour-là, le temps est radieux. Mais l'hiver, la neige peut tout bloquer. L'équipe va bientôt en faire l'expérience...



Pendant la première semaine, présentation de l'avancée de la réflexion à un groupe d'habitants et d'élus.



Céline Bourgue, Kiné de Pionsat, avec une patiente. Les résidentes font la tournée avec elle.

Immersion dans le quotidien d'une kinésithérapeute

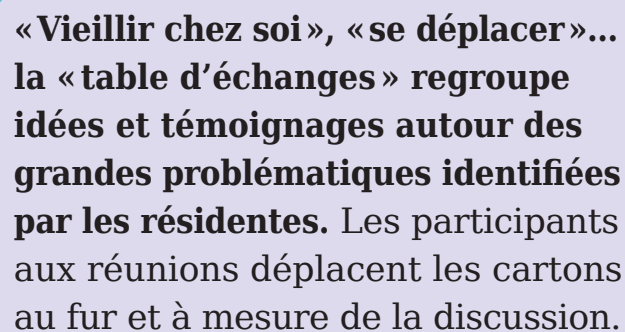
Un après-midi, Céline Bourgue, kinésithérapeute et co-présidente du comité de pilotage de la maison de santé, embarque une partie de l'équipe lors de sa tournée de consultations à domicile, hameau après hameau. En discutant avec les patients et leurs familles, l'équipe prend la mesure de l'isolement de ces personnes et de l'importance sociale de la visite d'un professionnel de santé dans une journée où l'on ne voit personne. Le long des petites routes sinueuses, dans la voiture, les discussions avec Céline Bourgue vont bon train. Comment travaille-t-elle ? Quelles relations entretient-elle avec les autres professionnels de santé ?... Le jeudi soir, enfin, l'équipe rencontre le comité de pilotage du projet de maison de santé. Médecins, infirmières, kinésithérapeute... sont présents. C'est l'occasion d'observer leur parcours et leurs pratiques. La discussion porte aussi sur leur vision de la maison de santé. Les médecins souhaitent avoir des horaires de travail plus souples et partager les gardes. La Communauté de communes, elle, entend améliorer l'ensemble du système de soin du territoire. Il faudra trouver une position commune... ►



Discussion avec la représentante d'une association de lutte contre le cancer.

« L'équipe des résidentes m'a accompagnée tout un après-midi, dans ma tournée de visites chez mes patients. J'avais prévenu ces derniers. L'équipe a parlé avec eux, ainsi qu'avec leur famille. La plupart des personnes ont été très contentes de discuter, mais les résidentes posaient tellement de questions que certains patients les ont trouvées un peu intrusives ! Nous avons aussi beaucoup discuté dans la voiture, entre une visite et l'autre : elles m'ont posé de nombreuses questions sur mon travail, sur comment se passaient les soins à la campagne... **Ce sont des réalités que l'on connaît, puisqu'on les vit au quotidien, mais elles ont apporté un regard nouveau, en ciblant précisément les problématiques. Par exemple, le fait qu'il faut aider les aidants, le problème des distances, ou le fait que les différents intervenants qui soignent une même personne communiquent peu entre eux. Au début, lorsque l'équipe s'est présentée, j'ai eu l'impression que leurs méthodes de travail étaient un peu trop "virtuelles" pour nous, alors que pour le projet de la maison de santé, nous avons besoin de concret. Nous voulions des chiffres, des réponses... Mais l'équipe nous a fait réaliser qu'il fallait aussi prendre en compte ce que veulent les gens en matière de soin. »**

[illegible]



Une table pour discuter

Un mois plus tard, les résidentes reviennent à Pionsat avec un objectif précis : rassembler les données et les questions collectées la première semaine pour les partager, esquisser des solutions. Dans la pièce qui a été attribuée à la résidence, dans les locaux de la communauté de communes, l'équipe commence à imaginer un dispositif pour échanger et co-concevoir des idées. La matière ne manque pas : en septembre, l'équipe a photographié, retranscrit des entretiens, accumulé des informations déjà publiées sur le blog. Ainsi naît la « table d'échanges ». Un soir de la première semaine, une vingtaine d'élus de la communauté de commune est venue discuter du système de soins, à l'invitation de l'équipe. Une carte de la région, posée sur la table, était spontanément devenue le support de la discussion. L'équipe la reprend et y dispose des cartons qui identifient les différentes problématiques. Par exemple, l'accueil des nouveaux professionnels de santé. Elle y agrège des idées de projets, des réflexions, ainsi que le recueil d'interviews et de photos. Deux autres éléments complètent le dispositif : « des planches d'ambiance » présentent des mises en scènes, des atmosphères, des détails... tirés de lieux d'accueil tels que la Maison ouverte de



« À quoi devrait-elle ressembler, cette maison de santé ? »
Discussion au marché,
avec les habitants de Pionsat.

Gisèle Bessac. Des scénarios prospectifs, comme le « kit du soin à domicile », indiquent des pistes pour répondre à une problématique. Ici : comment améliorer les soins et l'accompagnement des personnes malades, âgées, ou handicapées à leur domicile ? La réponse proposée consiste à valoriser les services existants et à en créer de nouveaux, comme un cahier de liaison partagé entre les intervenants des différents services et les proches des personnes concernées. Hélas, ce mardi, peu de personnes répondent à l'invitation lancée par l'équipe. Communication insuffisante ? Plan B : toute la semaine, les résidentes invitent des habitants, un par un. Le vendredi, c'est jour de marché. L'équipe y transporte sa table et discute avec des passants, curieux du projet. La dernière étape, la restitution finale de la résidence, devait se faire juste avant Noël, mais la neige a empêché cette rencontre : une parfaite illustration des difficultés du territoire ! Les résidentes reviendront en janvier.



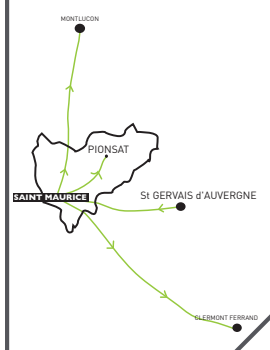
Après leur départ, les résidentes laissent « la table d'échange » aux habitants de la Communauté de Communes, pour qu'ils puissent poursuivre la réflexion.

Mr et Mme Dubois
Lui, 87 ans Elle, 78 ans
Commune de Saint Maurice
Hameau 6 habitants permanents

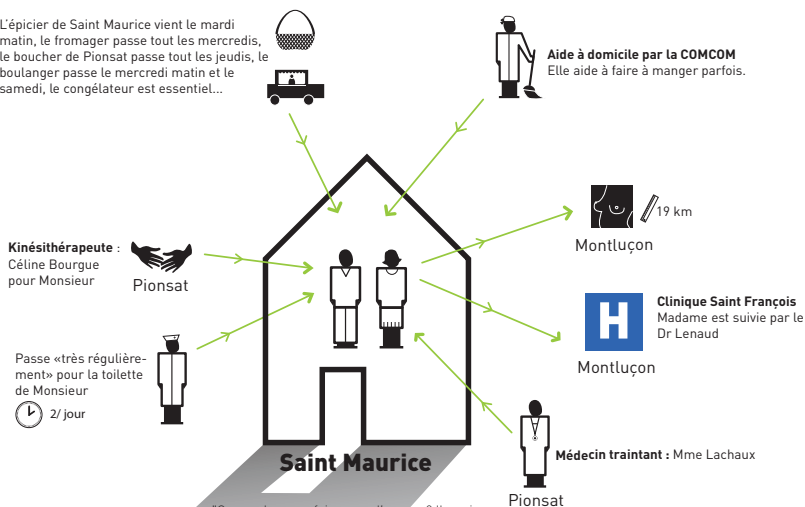
→ **Activité :**
Retraités, ils habitent dans la maison de famille de Monsieur. Elle est originaire de la Creuse.

→ **Famille/liens sociaux :**
Un fils de 54 ans qui habite dans le hameau (ils le voient très peu). Il travaille dans les travaux publics et a 80 vaches. Ils ont trois petits enfants: une fille qui vit à Saint Gervais, une fille dans le Cantal et un garçon à Montluçon.

→ **Santé**
Elle a subi 6 opérations (polypes à l'utérus «ça, c'était rien» vésicule, flébite à droite, éventration, 2 hanches... Lui ne peut pas vraiment se déplacer.



L'épicier de Saint Maurice vient le mardi matin, le fromager passe tout les mercredis, le boucher de Pionsat passe tout les jeudis, le boulanger passe le mercredi matin et le samedi, le congélateur est essentiel...



"Que voulez vous faire, vous l'avez vu? Il a pris plus de 20 kilo, pourtant il mange rien.. Mais il ne peut plus bouger le pauvre..." Enfin j'ai pris une fois le taxi (de Saint Maurice) le matin de bonne heure, quand il y avait encore l'aide ménagère. Elle s'est occupée de tout. Après il est resté un peu dans son fauteuil en m'attendant.

"On est bête on croit tout pouvoir faire. J'ai soulevé une cocotte minute pour faire cuire des poireaux et j'ai senti une douleur dans le ventre."

Madame devrait depuis 6 mois aller voir le gynécologue. «Mais qui va s'occuper de mon mari si je m'en vais ? Pour l'emmener aux toilettes...»

La maison de santé ?

Aller voir le spécialiste ...
Pouvoir faire ses courses sans systématiquement attendre les enfants...
Double coup de pouce aidants/aidés coordonné par la maison de santé?

Les résidentes conçoivent une « carte réseau » pour expliquer le réseau de santé existant autour des patients qu'elles ont rencontrés.

François Brunet
président
de la communauté
de communes
de Pionsat

« Le caractère "résidentiel" de cette action nous a permis de nous rendre compte de réalités que nous connaissions mal, comme le fait que ces populations se plaignent peu et attendent la dernière minute pour tirer la sonnette d'alarme, ou encore le caractère social du rôle des professionnels de la santé qui se rendent chez les habitants ».

De-ci, de là

Les Colporteuses
de Cobonne

Eric Paye
habitant
de Cobonne,
membre
du collectif

« 2007 a été une année très intense, avec beaucoup de temps forts, qui nous ont permis de tisser des liens qui perdurent. Aujourd'hui, le collectif subsiste avec une dizaine de personnes. Mais on s'essouffle, il manque l'animation, la médiation qu'apportait l'association De l'Aire. »

Samedi, Éric va récupérer chez ses voisins la « colporteuse », la bibliothèque municipale sur roulettes. Du coup, ils déjeuneront ensemble. Depuis deux ans les colporteuses circulent à Cobonne, un village de près de 200 habitants, un peu perdu dans le paysage grandiose de la vallée de la Drôme. Néo-ruraux, retraités et agriculteurs se partagent un habitat dispersé, auquel s'est greffé un hameau HLM, en 2004. Comment créer des liens entre ces populations si différentes ? En 2006, les interrogations de la mairie rencontrent la proposition de De l'Aire, association de médiation culturelle, qui souhaite initier des démarches de participation autour de projets liés au développement du territoire. Banco. Un collectif d'habitants, l'équipe municipale et l'association élaborent ensemble la marche à suivre. À chaque étape, ils se réunissent, discutent et décident. Tout d'abord, une sociologue vient recueillir les idées des habitants. Puis, les habitants sont invités à regarder différemment leur territoire. Par exemple, un architecte organise des visites du vieux Cobonne. À la fin de l'année, une quarantaine de personnes participe à une journée de débats sur « quels besoins, quels rêves, quels projets pour Cobonne demain ? ». Un sociologue pose alors son diagnostic : il manque notamment des lieux partagés. Si on ne vit pas au même endroit, que partage-t-on ?



Les trois malles à livres sont autogérées par les habitants. Elles se baladent d'une maison à l'autre.

Le kiosque à vivre

Mais un lieu partagé ne se décrète pas, il faut partir des habitudes locales. Les artistes et aménageurs du Bruit du Frigo, collectif d'architectes invités par De l'Aire et hébergés chez les habitants, explorent différentes pistes. L'abri bus qui jouxte le local poubelle devient un bar éphémère, car c'est là que l'on se croise le plus souvent. Les week-ends, les habitants du village se joignent à l'équipe du Bruit du Frigo pour défricher un terrain communal. Ils y bâtissent ensemble un «kiosque» qui deviendra un lieu convivial où pique-niquer ou bien regarder ensemble un match. Et quand les moyens manquent pour monter une bibliothèque municipale, Bruit du Frigo invente les «colporteuses», ces malles remplies de livres qui vont de maison en maison et se remplissent d'ouvrages déposés par les habitants qui gèrent eux-mêmes le circuit. Trois ans plus tard, l'effervescence qui avait saisi le village est retombée, mais les colporteuses qui continuent de circuler parlent d'un désir de liens qui ne demande qu'à être entretenu.



Apéro en plein air : l'abribus se transforme en bar éphémère.



Avec les médiateurs, les Cobonnais ont eux-mêmes construit le «Kiosque», qui deviendra leur lieu de pique-nique et de retrouvailles favori.

Les colporteuses
essaient

À l'origine, les colporteuses, ces bibliothèques municipales gérées par la population, n'étaient destinées qu'à Cobonne. Aujourd'hui des villages voisins ont rejoint le circuit, et profitent de cet échange culturel original.

Faire com- pagnie

La communauté
de pratiques façon
Nivernais - Morvan



Renée, 75 ans, retraitée à l'Huis-Blondeau

Fabien Bazin
maire de Lormes
et conseiller général
du canton

« En les identifiant comme "voisins actifs", le designer donne une gratification symbolique aux bénévoles. **C'est un signal fort. Il crée du mouvement, il revitalise leur engagement. C'est important pour la vie du territoire** ».

Mêler ses voix dans une chorale resserre les liens, c'est bien connu. Mais le canton de Lormes, dans la Nièvre, déjà mobilisé dans la lutte contre l'isolement, est passé à l'expérimentation de pratiques plus novatrices. En 2008, Fabien Bazin, maire de Lormes et conseiller général du canton et Jean Sébastien Halliez, directeur du pays nivernais, acceptent la proposition de Romain Thévenet, alors étudiant en design à l'Ensci, école nationale supérieure de création industrielle. Il s'agit d'appliquer les méthodes du design de service à la politique publique de lutte contre l'isolement. À la base, un présupposé : interroger les besoins de l'utilisateur et ses pratiques constitue un préalable indispensable pour concevoir des services efficaces. Durant deux semaines, l'étudiant s'immerge dans la vie quotidienne des 4 000 habitants de cette zone rurale. Il loge sur place, leur rend visite. Comment vous déplacez-vous ? Qui rencontrez-vous tous les jours ?... des discussions informelles se déroulent volontiers autour d'un café. L'étudiant complète sa connaissance des relations qui se tissent sur le territoire en discutant avec les acteurs institutionnels et du monde associatif.

la plaquette
de présentation
de « Faire
compagnie »
présente
le principe de
« Voisin actif »

La Grande Maison

Désir de
communauté

Marcel Blanc
propriétaire
du bar du village

« Les habitants sont surpris. Ils n'ont pas l'habitude des nouveautés et ils ont besoin qu'on leur explique. Moi, je pensais depuis longtemps que cette Grande Maison pouvait servir à beaucoup de choses. Par exemple, aujourd'hui, on fait 160 bornes pour aller au tribunal du commerce... Et, puis, pour la jeunesse, c'est bien. Il faut ouvrir les portes pour la garder ».

« Mais si, je t'assure, c'est une chance pour le village. Tiens, ton café est prêt... ». Depuis le comptoir de son bistrot, dernier lieu de convivialité du village Les Salles, Marcel Blanc est le plus fidèle ambassadeur de la « Grande Maison ». La « Grande Maison », c'est celle de Matthieu Coste, qui a décidé de convertir l'héritage familial en un projet partagé avec les 500 habitants de ce village du département de la Loire. Son idée : mettre sur pied un espace collaboratif, multi-activités, dédié aux entrepreneurs sociaux et à tous ceux qui veulent s'impliquer dans le devenir de leur communauté. Le lieu pourrait également attirer de nouveaux habitants, en facilitant leur venue et leur activité. Et l'usage des technologies de l'information en ferait une passerelle entre le village et le monde... Au printemps 2009, Matthieu Coste est revenu s'installer dans ce village vieillissant. Il a créé une association pour bâtir son projet. Mais pas tout seul. De nombreux partenaires y contribuent. Axelle Fossorier est venue s'installer à Les Salles pour épauler Matthieu Coste. La Ruche, réseau d'entrepreneurs sociaux que Matthieu Coste avait contribué à lancer, participe via Internet. Il y a aussi des acteurs de la formation et du numérique locaux, comme le RDAC, le Réseau départemental des acteurs de la Cyberloire. En juin 2009, ses animateurs sont venus passer deux jours entre ces murs. Le maire est passé, il soutient le principe de l'initiative. Progressivement, la « Grande Maison » prend forme, grâce aux contributions des uns et des autres, habitants compris, bien entendu : au printemps prochain, ils sont invités à investir le potager, pour y développer une agriculture respectueuse de l'environnement. Pour les subventions, on verra plus tard.

Les « tiers lieux »

Les « tiers lieux » se développent dans le monde entier. Ni privés, ni publics, ils composent une solution hybride entre espace personnel et espace ouvert, domicile et travail, convivialité et concentration.

Ces espaces ouverts permettent à des individus et à des groupes différents de venir exercer une activité et rencontrer d'autres populations. Chaque « tiers lieu » a sa spécificité, son fonctionnement, son mode de financement, mais tous favorisent la créativité, l'initiative et le partage.



Les murs de la Grande Maison familiale sont prêts à accueillir un projet de communauté.



Mathieu Coste anime à distance un atelier, « la République des potagers », du Rural camp qui se déroule à Jouhe, dans le Jura, en septembre 2009.

Enseignements

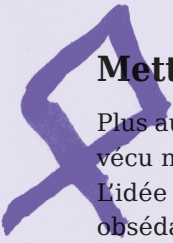
Densifier les liens informels

Inventer de nouvelles formes d'ingénierie créatives

Le besoin en conseil s'est transformé en un recours à une forme de médiation externe, capable de faire travailler les gens ensemble autour de projets communs et de changer les regards entre les acteurs, comme à Cobonne. L'un des enjeux fréquents est d'obtenir que cette fonction de médiation créative se pérennise, sans rien perdre de sa vitalité. À Faux-la-Montagne (Limousin), par exemple, le collectif d'artistes italiens Stalker, partenaire du village, est venu plusieurs années durant à la même époque, pour aider la communauté locale à construire ses propres projets.

Faire fructifier les ressources informelles

À côté des réseaux officiels se tissent des réseaux informels, que les designers et les innovateurs sociaux aiment cartographier – comme l'a fait Romain Thévenet dans son projet « Faire compagnie » – car ils montrent où sont les marges de manoeuvre. Les relations entre les citoyens s'organisent souvent de façon inattendue, les usages se développent suivant des modalités qui sont rarement ceux prévus par les institutions. Ils constituent alors des ressources informelles et donc mal exploitées. Par exemple, avec l'intervention des résidents à Pionsat, les institutions ont pris conscience du rôle social des professionnels de santé. Dresser une cartographie de ces usages, les valoriser, les faciliter permet d'imaginer des services plus efficaces.



Mettre les réseaux au centre

Plus aucun projet local ne peut se passer d'un travail de mise en réseau, vécu non comme un additif, mais comme un élément central du projet. L'idée de mise en réseau est omniprésente dans les projets, presque obsédante ! Le plus souvent, elle s'obtient par exemple en documentant les projets, en publiant toute l'activité souterraine, en densifiant et en faisant le story-telling du projet sur les réseaux, en capitalisant les contenus pertinents, en diversifiant les supports (web, photos, podcasts

vidéos, sons). Le récit en continu, sur internet, de la résidence menée à Pionsat, comme les news distillées régulièrement sur le web 2.0 de la Grande Maison sont de bons moyens d'exister sur les réseaux.



L'ingénierie sociale en renfort de l'expertise technique

L'expertise technologique est indispensable mais ne suffit pas pour réussir un projet. À côté d'elle, doit exister une autre forme d'expertise : celle de l'ingénierie sociale, c'est à dire la maîtrise d'outils et de pratiques favorisant l'initiative des populations et leur capacité à travailler ensemble. Selon le collectif Diddatica, par exemple, l'expert ne doit pas seulement exceller dans son domaine, mais aussi être pédagogue, savoir transmettre son expertise et rendre les populations autonomes. Le dialogue est parfois difficile : à Pionsat, certains médecins ont d'abord pensé que leurs compétences étaient remises en cause, alors que l'équipe cherchait essentiellement à comprendre les pratiques et les processus de l'accès aux soins.



Entretenir les liens

Un projet de communauté n'est jamais bâti une fois pour toutes. Dès lors que le projet de co-construction est engagé avec la communauté locale, les institutions doivent accepter de poursuivre dans cette voie, dans le rôle transformé qui est devenu le leur. Autrement, l'élan retombe et les liens qui s'étaient renforcés se délitent avec le temps.

Entretien

avec Charles Leadbeater

Miser sur des citoyens acteurs des services publics

Charles Leadbeater est fondateur de l'agence Participle, conceptrice de services publics basés sur la participation des citoyens. Après une carrière au Financial Times, ce Britannique est devenu consultant en innovation et créativité pour des entreprises et des gouvernements.

Il est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs de l'innovation sociale au Royaume-Uni. Pour lui, les services publics, en crise, doivent se restructurer en misant sur la capacité des citoyens à devenir les acteurs d'un système renouvelé.



Que faut-il entendre par «building capacity» (créer de la capacité) ?

Souvent, les solutions aux problèmes sociaux résident dans les familles, la communauté locale, l'entourage des individus concernés. Et ce principe s'applique dans de nombreux secteurs, dans le domaine social tout d'abord, mais aussi dans celui de la famille ou de l'éducation.

Il existe dans la société des personnes qui détiennent un savoir et des capacités.

Aujourd'hui, les institutions ont du mal à les voir et à les prendre en compte. Dans la santé, par exemple, le médecin n'est pas toujours la réponse à tout, même si, bien entendu, il existe des situations où son expertise demeure indispensable. Mais beaucoup de problèmes peuvent être résolus avec le pharmacien, la famille, ou encore en changeant de style de vie. Le système actuel considère en général les personnes comme «recevant» des services. Il faut leur donner la possibilité et les outils de contribuer à ce que sera la solution à leurs problèmes. C'est le cas, par exemple, avec le système de «budget personnel» que nous avons mis en place dans plusieurs collectivités : les usagers se voient attribuer un budget par les services sociaux, et ils choisissent eux même les prestations qui leur semblent répondre le mieux à leurs besoins.

En quoi la situation actuelle rend-elle une telle évolution indispensable ?

Nous avons besoin d'un changement radical pour plusieurs raisons. Au Royaume-Uni, les services traditionnels ne parviennent pas à résoudre les problèmes. Or, nous disposons aujourd'hui d'encore moins de ressources qu'auparavant pour répondre à de plus en plus de besoins. Car il nous faut faire face à de nouveaux défis, comme les changements climatiques ou le vieillissement de la population. Cette tendance, par exemple, implique que de plus en plus de personnes vivent avec des handicaps, des difficultés permanentes. La nature même de ces défis impose donc de modifier nos politiques, car ils impliquent des modifications dans les styles de vie, les comportements. Même s'il ne va pas disparaître, il nous faut donc regarder différemment le service public traditionnel qui « délivre des services », pour bâtir un système qui aide les personnes à se construire de nouveaux styles de vie.

Les Français tiennent beaucoup à leur service public tel qu'il est...

Changer de système est un long processus, qui nécessite une forte impulsion. Les institutions

elles même ont du mal à imaginer autre chose que d'autres versions de ce qu'elles sont déjà. C'est au politique de donner cette impulsion. Il peut modifier la manière dont on aborde les problèmes, en disant « Comment faire en sorte que les gens vieillissent bien », plutôt que « Comment améliorer nos services ». En posant la question en ces termes, on ouvre un champ de possibilités beaucoup plus vaste. Pour démarrer des projets, il vaut mieux commencer à l'échelle locale, pour montrer que ces idées peuvent donner des résultats. Des projets à très grande échelle courent le risque d'aboutir à des solutions standardisées. Cela n'est pas simple. Il faut éviter que cette démarche apparaisse comme un parti pris idéologique, mais bien comme un processus qui vise à obtenir les meilleurs bénéfices pour les usagers.

TECHN 4.0 RELLATI NELLE

ORGANISATIONS

Investir les dimensions invisibles du territoire

- La Ruche** p.86
- La m@ison de Grigny** p.94
- Le numérique, principe actif du territoire** p.96
- Co-constuire sa ville en passant par les mondes virtuels** p.98
- Le Metalab 3D** p.100
- Enseignements** p.102
- Entretien avec Bernard Stiegler** p.105

Le Ministre twitte – FaceBook dépasse les 350 millions d'utilisateurs – Vol de données personnelles en ligne – Mariage dans les mondes virtuels – Ouverture d'un centre de désintoxication contre l'addiction aux jeux vidéo... Une info en chasse une autre, et n'aide pas forcément à saisir la nature des bouleversements profonds dont la société fait l'objet. Aujourd'hui, plus de neuf Français sur dix sont équipés d'un téléphone portable. Quinze ans plus tôt, personne n'avait entendu parler de ces technologies... À l'avant-garde, les générations nées à partir des années 80 évoluent dans un monde dont les pratiques, qui s'inventent tous les jours, déconcertent ceux qui ont traditionnellement pour rôle de former et guider ces nouveaux citoyens. La diffusion rapide des usages des technologies de l'information transforme les relations à l'autre. Se former, trouver un emploi, rencontrer son prochain, consommer, s'ouvrir au monde ; toutes nos activités quotidiennes s'en trouvent profondément modifiées.

Dans ce monde en réseaux, l'impact est d'abord local, dans nos proximités géographiques et sociales. Tous les jours, individus, associations et entreprises évoluent dans cette nouvelle dimension du territoire. L'usage de la messagerie électronique et instantanée, des réseaux sociaux ou encore des espaces virtuels fait bien partie de la vie réelle des populations. Leur développement interroge directement le rôle traditionnellement dévolu à l'espace privé et public, à la bibliothèque, à l'école, au café du commerce, dans la Cité. Il abaisse les barrières à la participation et à l'innovation et donne aux populations des capacités d'action individuelles et collectives comme jamais auparavant. Les institutions semblent souvent paralysées face à la société en réseau : elles la sous-estiment le plus souvent, l'instrumentalisent, voire la combattent quelquefois. Rarement elles y voient la matrice d'un modèle dont elles pourraient s'inspirer pour se reconcevoir. Pour le politique, le défi est de taille : il faut oser imaginer, sortir des cadres connus, s'inventer un nouveau rôle et une nouvelle relation avec les populations.

La Ruche

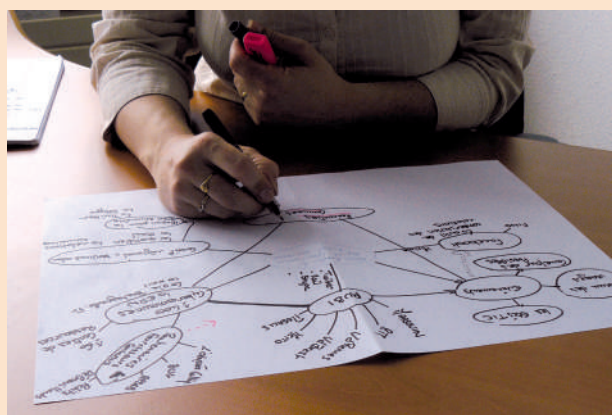
La citoyenneté augmentée

Que devient le citoyen à l'heure des réseaux sociaux? Comment se transforment les liens avec ses proches et dans son quartier? De quelle façon le territoire est-il touché par ces nouvelles pratiques? Ces questions, l'association rennaise Bug les explore très concrètement. Il y a deux ans, elle a créé la Ruche (ruche.org), un réseau social numérique qui permet aux associations et aux particuliers de publier leurs activités sur une carte numérique de Rennes. 300 associations sont inscrites et 10 000 personnes ont déjà visité le site. De toute évidence, il y a là un foyer d'énergies locales à explorer. Mais, saisie par les urgences du quotidien, la petite équipe de Bug ne trouve pas toujours le temps de la réflexion sur ces pratiques qui s'inventent. **Au printemps 2009, Bug décide d'accueillir une équipe de designers et de chercheurs en résidence, dans le cadre du programme « Territoires en résidences », mené par la 27^e Région. Rendez-vous est pris en juin, pour une journée de repérage à la Maison des associations de Rennes, qui héberge Bug. Acteurs du monde associatif, élus, administratifs... l'enjeu concerne tous les protagonistes du territoire et ils sont nombreux à venir discuter: quel est le lien entre les réseaux sociaux virtuels et le monde physique?**

Comment les citoyens accèdent-ils au réseau et quel rôle joue ce dernier dans la ville ? Les questions sont nombreuses et le champ est vaste. L'expérience de la Ruche sera précieuse pour ne pas se perdre dans des débats trop abstraits...



Jacky Foucher, Pierre Cahurel et Catherine Jourdan à la découverte de la Ruche.



Comment ça marche, un réseau social ? Catherine Jourdan tente de produire la carte sociale de la Ruche.

Un réseau social, à quoi ça sert ?

Quinze jours plus tard, l'équipe pose ses valises à la Maison des associations, pour sa première semaine de résidence. Elle est composée de Jacky Foucher, Pierre Cahurel, Margot Lebrun, designers, ainsi que d'une artiste plasticienne, Catherine Jourdan. Grâce aux contacts de Bug, l'équipe débute une série de rencontres. Direction, par exemple, le pôle multimédia de la Maison des Squares. Les animateurs expliquent leur métier, à mi-chemin entre le social et le culturel... Des utilisateurs sont là : les résidents leur font découvrir l'interface de la Ruche. Les plus jeunes, rompus aux nouvelles technologies, se montrent intéressés. Ceux qui viennent chercher une aide, pour chercher un emploi en ligne, par exemple, sont plus dubitatifs... Manifestement, les attentes sont diverses. Les élus rencontrés s'enthousiasment pour les possibilités offertes par les outils 3D pour améliorer la concertation avec les citoyens. La Ruche ? Ils trouvent cela intéressant... Bref, si beaucoup sont convaincus du potentiel d'un outil participatif local et numérique, personne ne sait vraiment à quoi il devrait ressembler. Ce sera le défi de cette résidence : circonscrire les objectifs de la Ruche. Mardi soir, dans l'ambiance décontractée de la cafeteria, l'équipe partage ses premières réflexions avec Bug. Puis, sur la base de ces échanges, les jours qui suivent, les designers imaginent des outils créatifs. À la fin de la semaine, ils les présentent sous forme d'images-concept à une quinzaine de personnes. Ils proposent par exemple des événements festifs dans la ville, pour faire connaître le réseau... C'est l'une des multiples pistes qu'il s'agira de tester, puis d'affiner ou de mettre de côté. ►

Résidence réflexive

Avant même la deuxième semaine d'immersion, la résidence se poursuit... hors résidence. En effet, l'impact des réseaux sociaux sur la société suscite de nombreuses réflexions; autant s'inspirer des pratiques existantes et des recherches des spécialistes. L'équipe se rend donc aux rencontres de CapcomNet, à Rennes. Lecture, aussi, de la revue « Réseaux » : des experts y démontrent que les démarches individuelles peuvent évoluer vers des actions collectives, sur les réseaux sociaux. Les designers s'en souviendront au moment de bâtir leurs propositions. Mieux, Jean-François Lucas, qui réalise un doctorat sur les villes numériquement augmentées, à l'Université de Rennes 2, vient régulièrement apporter son expertise lors des réunions.

Le virtuel dans la rue

L'équipe de résidents est accueillie par une surprise, fin septembre, lorsqu'elle revient chez Bug, pour sa deuxième semaine d'immersion : l'une de ses propositions a déjà été concrétisée. Les Internauts peuvent maintenant créer leur propre blog sur le site de la Ruche. L'idée germait depuis longtemps, mais Bug n'avait jamais trouvé le temps de la réaliser. La semaine sera consacrée à l'élaboration et à la réalisation de scénarii qui permettront de préciser les pistes de la première semaine. Dès le mardi soir, devant l'équipe de Bug et des acteurs institutionnels, l'équipe de designers en présente une dizaine, parmi lesquels l'affichage de la Ruche en ville qui pourrait s'effectuer dans les espaces publics, au sein des maisons de quartier... La carte des événements permettrait au passant d'apprendre qu'un concert se déroule près de chez lui et aussi, de découvrir le réseau. Ensemble, on fait le tri pour identifier les idées immédiatement réalisables. Puis, dès le lendemain, l'équipe réalise et imprime des grandes cartes de la Ruche. Elle part ensuite les accrocher dans les rues. Des passants découvrent cette autre



Irruption du virtuel dans le réel, les résidents installent une reproduction du réseau social dans la rue.



Protection des données, informations personnelles, espace public et intimité... les sujets de discussions avec les passants sont nombreux.

dimension – invisible, mais bien réelle – de leur territoire. Sur la base d'un autre scénario sélectionné, un espace consacré au co-voiturage est mis en place sur la Ruche. Les usagers sont prévenus par mail. Quelques réponses... Armée de panneaux et piquets, l'équipe se rend sur les zones de covoiturage « sauvage », déjà existantes, pour faire connaître aux Rennais cette nouvelle possibilité de s'organiser. Vont-ils s'en saisir?

Bulles de vie

La troisième semaine de résidence est normalement consacrée à affiner les propositions d'actions, sur la base des expériences effectuées, mais les designers en mettent en place deux autres. Les réseaux sociaux ne représentent-ils pas la possibilité, pour les habitants, d'exprimer la dimension sensible, personnelle, de leur lien avec le territoire? C'est cette dimension, pour l'instant inexistante sur la Ruche, qu'il s'agit d'explorer. Avec la complicité de l'association «Collecte de mémoire» et des services de nettoyage de la mairie, les designers impriment au pochoir des souvenirs d'habitants sur les trottoirs, dans les lieux auxquels ils se réfèrent. ►



Les services de la ville de Rennes aident les résidents à faire rêver la ville.

Sébastien Sémeril
élu délégué aux sports
à la mairie de Rennes,
précédemment délégué
aux TIC

«La question des usages est de plus en plus prégnante dans les politiques publiques, car nous sommes dans une phase de recherche du “mieux” et non du “plus”. Les collectivités sont habituées à gérer la maîtrise d'ouvrage, qui requiert expertise et technicité. La maîtrise d'usage, elle, demande des facultés d'ouverture, une approche par la concertation.»



Sur une aire du périphérique, Pierre Cahurel teste en situation réelle l'idée d'un co-voiturage façon la Ruche.



... la presse de la presse
... quand il fallait en
... et c'est tout ce qu'il y avait
... avec ce qu'on avait tous les meub
... de la terre
... les trous et co
... fouler la terre
... les meubles
... la terre
... de mémoire
... la mémoire



**Comment hybrider
activités numériques et
physiques ?** En imprimant
des extraits des récits
faits par les habitants,
les résidents proposent au
passant de lire la suite
sur internet...

Dernière action : l'équipe invite une dizaine d'usagers de la maison des associations à raconter leur ville. Sur une carte imprimée, ils collent des bulles dans lesquelles ils écrivent des commentaires sur leur vie quotidienne, leurs souvenirs, rattachés à un lieu. À l'occasion d'un café, Sébastien Sémeril, élu à la ville de Rennes, est séduit par l'idée. Une page du Rennais, le journal de la municipalité, reproduira ces cartes sensibles. La fin de la résidence approche... L'équipe présente ses propositions aux autres acteurs institutionnels du territoire, et fait le point avec Bug. L'idée du co-voiturage, mal appropriée, est abandonnée, mais plusieurs autres propositions seront reprises. La mairie se demande de quelle manière se faire régulièrement l'écho de cette vie virtuelle du territoire dans les colonnes de sa publication. Et Bug prépare des événements festifs pour faire vivre sur le territoire ces liens tissés sur internet. L'invention d'une citoyenneté « augmentée » par le numérique ne fait que commencer.



Des habitantes dessinent la cartographie sensible de leur ville.



Le Rennais, le journal municipal de la ville, ouvre ses colonnes à la Ruche.

« Ici, je vais à la chorale, là, j'ai rencontré ma meilleure amie... »

Richard de Logu
directeur
de l'association Bug

« Le travail en résidence s'est fait très naturellement, sans vraiment fixer de règles. Au début, mes collègues étaient un peu circonspects, mais l'ambiance était vraiment bonne. Surtout, ils ont vu que les designers passaient du temps sur des ressources que nous n'avons pas le temps d'exploiter, car nous avons tout le temps la tête dans le guidon. Parfois, nous sommes un peu campés sur nos positions de techniciens et des idées peuvent passer à la trappe, si elles sont trop complexes à mettre en œuvre. **Par ailleurs, nous étions plutôt concentrés sur la fonction sociale de la Ruche. Nous n'avons pas pensé à afficher aussi des informations de l'ordre du sensible. Cela introduit d'autres dimensions, de l'ordre du culturel et de l'artistique, et permet de toucher un public qui a une autre façon de s'exprimer. À l'avenir, nous allons essayer d'aller dans ce sens.** »



Discussion autour des premiers résultats
en présence de Richard de Logu,
directeur de l'association Bug.

La m@ison de Grigny

Une appropriation
collaborative
des technologies
de l'information

Des habitants de Grigny participent à l'élaboration du budget de la ville en envoyant leurs propositions par mail. Cette possibilité relèverait du gadget si elle n'était sous-tendue par une importante politique d'appropriation des technologies de l'information, à destination des quelques 8 000 habitants de cette commune du Grand Lyon. Avec un double objectif : éviter l'exclusion numérique et faire des TIC un outil de participation des citoyens à la vie locale. Au cœur du dispositif, la « M@ison de Grigny » travaille à développer les usages des TIC dans la population. Constituée en association depuis 3 ans, la M@ison est gérée par les habitants de la ville, via des associations, des institutions publiques et des individus. Elle compte près de 300 adhérents, en constante augmentation. Et la démarche participative est consubstantielle au projet. Par exemple, ce sont des usagers volontaires qui encadrent les deux tiers des séances d'initiation à l'internet qui se tiennent dans les locaux de la M@ison. Auparavant, eux-mêmes ont suivi ce parcours.



Sur leur terrasse, les membres du Jardin de Cocagne, association de réinsertion, s'initient à l'Internet.



Une fête de quartier : une occasion en or pour faire connaître les ressources de l'Internet citoyen.

René Balme
maire de Grigny

« Ce sont les habitants de la ville qui gèrent la M@ison de Grigny. Ce mode de gestion a permis d'avancer beaucoup plus rapidement que si c'était la mairie qui avait porté le projet. Celui-ci s'inscrit dans une politique globale : En plus d'éviter de nouvelles fractures sociales, il permet de créer des outils qui renforcent la démarche participative qui est celle de la ville. »

La M@ison
se développe

En 2009, 30% seulement des activités de la M@ison de Grigny concernent le territoire de la ville, car la M@ison est devenue pôle ressource pour le développement des usages des TIC pour le syndicat mixte Rhône Pluriel. Elle travaille également avec les Francas Rhône-Alpes, réseau d'éducation populaire pour les enfants et les adolescents.

La M@ison sort de ses murs

Une partie importante de l'activité de la M@ison se déroule hors de ses murs. Ses équipes vont vers les habitants, en adaptant leur dispositif au contexte local et en collaboration avec le réseau associatif. Dès 2003, des animateurs, équipés d'ordinateurs connectés, s'installent dans les salons, chez les habitants. Ils commencent par bavarder avec la petite dizaine de voisins réunis pour l'occasion. Jardinage, recherche d'emploi... Sur la base de ces préoccupations, ils font découvrir les ressources de l'Internet aux néophytes. Dans un second temps, ils leur montrent les outils grâce auxquels ils peuvent participer à la vie de la cité (budget participatif, possibilité d'échanger avec la mairie en ligne...). En juillet dernier, à l'occasion de la fête du quartier sensible du Vallon, c'est dans la rue que les animateurs de la M@ison, toujours équipés de leurs ordinateurs connectés, présentent la nouvelle plateforme d'expression citoyenne, Kikalù. Celle-ci a été développée en logiciels libres et avec des associations. La journée a été organisée en coopération avec le centre social du quartier. Du collaboratif à tous les étages.



Des voisins découvrent ensemble le surf, dans leur salon.

le numérique, principe actif du territoire

Dynamiser la rive droite de Bordeaux

François Vergnon
responsable
de la Cyber-base
de Cenon

Mesurer l'activité numérique d'une ville - habitants sur Facebook, blogs de quartier, etc - imaginer de nouvelles manières de croiser ces usages, en faire émerger d'autres : c'est l'objectif de ce projet de la 27^e Région, qui préfigure un projet plus vaste sur l'innovation ouverte conduit avec la Fondation Internet Nouvelle Génération. La résidence est lancée à l'été 2009, dans le cadre du GPV, « Grand Projet des Villes » de revitalisation urbaine, réunissant quatre communes faisant face à Bordeaux : Bassens, Cenon, Floirac et Lormont.

En septembre, la Cyber-base de Cenon accueille l'équipe, composée de Denis Pellerin et Matthieu Savary, Antoine Boilevin, designers, Fanny Herbert, sociologue, Hubert Guillaud rédacteur en chef d'InternetActu et Laura Pandelle, designer. La première semaine, l'équipe s'imprègne des pratiques numériques locales, qu'elle cartographie.

« Lors de la résidence, j'ai croisé des personnes avec lesquelles je me suis mis par la suite à monter des projets. Sur le territoire, il y a des acteurs dont on entend parler mais que l'on ne croise pas. On reste en parallèle dans nos activités respectives. La résidence a joué un rôle de catalyseur »



1^{re} semaine de résidence : on écoute, on dialogue, on cherche à comprendre.



2^e semaine : c'est le moment de construire ensemble des projets et des solutions.



3^e semaine : Restitution, à même le sol, du cheminement suivi par la résidence.



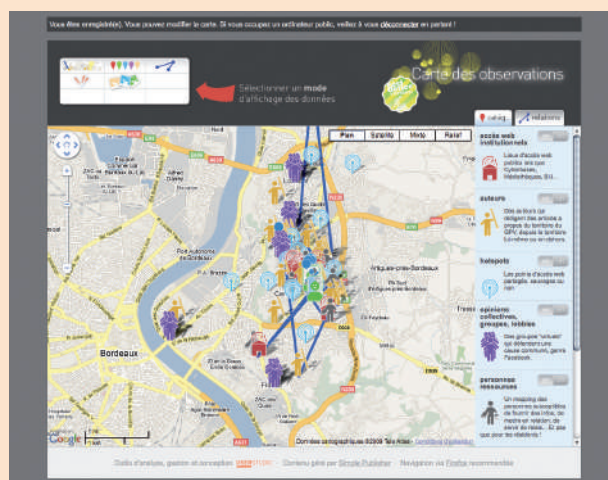
La « greffe à idée », ou comment partager dans l'espace physique des idées numériques.

Un parc en partage

En novembre, lors de sa 2^e semaine de résidence, l'équipe réunit des acteurs du territoire pour des ateliers de co-création. Ensemble, ils élaborent des projets, intégrés dans la « boîte à idées », plateforme numérique développée par les designers. Ils conçoivent des logiciels de « carottage numérique du territoire », portail de visualisation et de cartographie des données locales, telle une « salade bordelaise » de la blogosphère locale. Puis, il s'agit de tester des usages sur le terrain sur des questions comme : le numérique peut-il améliorer la coordination des quatre communes, qui se partagent la gestion du parc des Coteaux ? Ce 16 décembre, une dizaine de personnes arpentent le parc, le photographient sous toutes ses coutures. Il y a là les résidents, revenus pour leur dernière semaine, et des techniciens qui gèrent le parc. Retour au chaud, l'ensemble des images compose une vision inédite du parc, accessible sur Internet. Tous sont ravis de cette expérience commune et de l'outil qui permet le partage d'informations. En fin de semaine, l'équipe convie une quinzaine d'élus et de techniciens à prototyper des projets issus des ateliers de co-création. Comment les faire fonctionner ? Les élus se prêtent au jeu, proposent des solutions à ces projets conçus par des habitants.

Croiser
les espaces
physiques
et virtuels

Pour diffuser les projets présentés dans la « boîte à idées » numérique, les designers ont réalisé le prototype d'une « greffe à idées » : placée dans l'espace public, elle permet de faire remonter sur le terrain les idées publiées sur la boîte à idées en ligne. Une nouvelle forme de mobilier urbain, livré avec un kit pour que chacun puisse le fabriquer lui-même.



À quoi ressemble le territoire virtuel ?
Cartographie des lieux et des acteurs.

Co-construire sa ville en passant par les mondes virtuels

En 2008, l'agence Hub2 a organisé 7 ateliers, pour permettre aux habitants d'un quartier de Boston en restructuration, d'imaginer et de bâtir le quartier qu'ils souhaitaient, en collaborant dans un monde virtuel. Ce dernier, une représentation du quartier, était affiché sur un écran commun. Et chaque participant, doté d'un ordinateur, pouvait agir pour modifier l'urbanisme. Des animateurs aidaient les habitants à maîtriser les outils numériques. Cette expérimentation a été soutenue par l'agence de développement de la ville, dans le cadre de sa démarche de concertation.

Le 13 décembre 2007, le maire de Boston se voit remettre les « clés virtuelles » de la ville par l'équipe de Hub2, des habitants et des membres du cabinet du maire, physiquement réunis. Il neigeait à Boston, ce jour-là.





Le Metalab 3D

L'expérimentation
comme mode opératoire

Derrière la silhouette bodybuildée d'un avatar, il y a un être humain ! Créé par l'Artesi Ile-de-France et la ville de Rennes, le Metalab 3D explore et expérimente les possibilités ouvertes par les mondes virtuels, dans lesquels un nombre important d'individus peut interagir, au sein d'un espace commun. Comment ça marche ? À quoi cela peut-il bien servir ? Les collectivités peuvent mener leurs propres expérimentations dans les îles de Second Life du Metalab 3D. La toute petite équipe, épaulée par un réseau de passionnés, fait également de la veille sur la manière dont les territoires utilisent cet outil, partout dans le monde. Mais surtout, le Metalab3D explore la manière dont ces nouveaux outils relationnels peuvent enrichir nos pratiques actuelles. Depuis deux ans, par exemple, les rencontres d'Autrans, qui réunissent des acteurs publics mobilisés sur les enjeux de l'Internet, intègrent de nouveaux participants. Ceux-ci, connectés à Internet, se réunissent sur l'île du Metalab 3D sous la forme d'avatars. Ils assistent aux débats, dont la vidéo est projetée en direct, sur un écran de l'île. Ils participent activement en envoyant des messages écrits aux personnes réunies à Autrans. Leurs interventions sont vidéo-projetées sur un écran de la salle de conférence. Ces échanges, certes imparfaits, s'affinent au fur et à mesure des expérimentations. Celles-ci sont indispensables pour s'approprier de nouvelles façons d'interagir avec les autres.

Florence Meichel
participante aux
rencontres d'Autrans,
via l'île du Metalab 3D

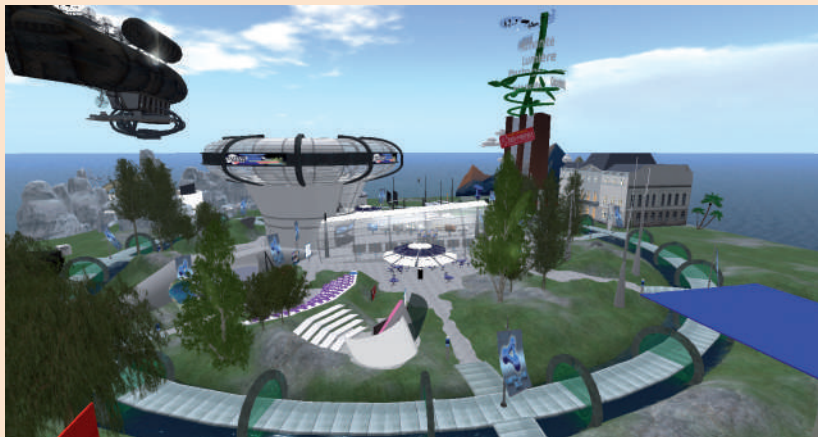
« Je n'avais pas la possibilité de me rendre physiquement aux rencontres d'Autrans. **Cette forme de participation via les mondes virtuels m'a permis d'avoir de vrais échanges avec les participants, même si le mélange entre le monde virtuel et physique reste encore imparfait** ».

L'université
virtuelle existe
déjà

Depuis 2000, les étudiants de l'Université Jean Moulin Lyon 3 disposent d'un campus numérique, la « faculté de droit virtuel », où ils accèdent à des ressources numériques et à une aide pédagogique dispensée par des web-tuteurs. 15 000 étudiants fréquentent ce monde virtuel.



Midi-Pyrénées
teste son espace
touristique sur
l'île virtuelle
du Metalab 3D.



Enseignements

Attention, matériau sensible

Redonner du pouvoir aux gens

Associations qui s'organisent sur internet, blogs qui mouvementent la vie politique locale, groupes d'habitants qui s'associent... La vie locale virtuelle est déjà dense, avec ou sans les institutions. Ce n'est pas toujours confortable pour les pouvoirs publics. Mais c'est une réalité qu'il est indispensable de prendre en compte et d'encourager, par exemple en favorisant l'appropriation de ces technologies dans les lycées, ou en stimulant leur utilisation par les associations.

Passer à la co-conception de l'action publique

En développant des relations plus horizontales entre les individus, le numérique signe la fin des systèmes pyramidaux. L'acteur public ne doit pas céder à une quelconque mode technologique, mais donner du sens aux transformations en cours : par exemple adapter les organisations au fonctionnement en réseau, adopter des modalités coopératives avec les citoyens comme le fait la Ville de Boston, expérimenter et innover de façon ouverte comme le fait le Metalab 3D, aider les citoyens à devenir autonomes, inventer des lieux de reconnexion entre vie physique et virtuelle...

Faire des choix technologiques, c'est faire de la politique

Logiciels libres ou propriétaires, infrastructures ouvertes ou fermées, actions de sensibilisation ou d'émancipation, modes de gouvernance... la plupart des choix technologiques ont une portée politique majeure sur les organisations et les territoires. Savoir qui doit financer ou héberger le serveur de La Ruche ou du Metalab 3D, par exemple, n'est jamais neutre.

Libérer les données numériques locales

Le territoire dans son ensemble est producteur de données, dont le potentiel est immense en termes économiques, sociaux et culturels. Qu'elles soient produites par les administrations, les opérateurs ou les habitants eux-mêmes, les données numériques locales constituent un nouveau bien commun. Elles forment une infrastructure collective qu'il faut mieux appréhender, rendre réutilisable à volonté par tout un chacun et ne pas laisser entre les seules mains des grands opérateurs.

Hybrider activité numérique et physique

Nos activités numériques sont tout aussi réelles que nos activités physiques. Ces deux dimensions s'hybrident et ont besoin de mieux s'articuler. L'acteur public peut jouer un rôle pour resynchroniser espaces et temporalités numériques et physiques : adapter les horaires d'ouverture et la disponibilité des services publics aux pratiques

des habitants, inventer de nouvelles formes de médiation avec les publics comme le fait la Ville de Rennes, créer des « tiers-lieux » qui articulent mise en réseau physique et numérique, etc.

Viser l'autonomie numérique

La fracture numérique est une cible mouvante : elle va des publics en situation d'exclusion aux zones mal desservies par le haut débit, en passant par l'analphabétisme numérique – dont chacun de nous est potentiellement victime, compte tenu de l'accélération technologique. À l'image des actions menées à la M@ison de Grigny, les mesures mises en oeuvre par l'acteur public doivent permettre à chacun d'être autonome dans l'usage des technologies, de tirer profit de tout leur potentiel dans leur vie personnelle, associative, professionnelle et citoyenne.



Entretien

avec Bernard Stiegler

Le remède et le poison

Bernard Stiegler est philosophe. Il a fondé l'Institut de recherche et d'innovation (IRI) et l'association Ars Industrialis, qui développe une réflexion critique sur les technologies de l'information. **Pour lui, les collectivités doivent impérativement s'emparer de ces sujets, car d'autres le font déjà, avec des effets délétères sur la société.**



Quel est l'impact des technologies réticulaires sur la société ?

La réticularité se développe dès le début de l'histoire de l'humanité. Au XIX^e siècle, elle a pris une figure nouvelle avec le développement des réseaux de télécommunication qui ont permis de communiquer à distance. Au XX^e siècle, c'est le réseau des industries culturelles, de la télévision et de la radio qui s'est développé, court-circuitant progressivement d'autres réseaux. Celui de l'église, par exemple, a quasiment disparu : la télévision a progressivement remplacé le rendez-vous social qu'était la messe. Aujourd'hui, les familles, les syndicats, les institutions, les partis et toutes les structures sociales se décomposent et nous subissons une situation de grande souffrance relationnelle. Depuis le début des années 90, le développement du web, et plus récemment, celui des objets communicants et des réseaux sociaux ont généré une situation d'hyper réticularité : nous sommes en permanence reliés à toutes sortes de réseaux. Cette tendance ouvre deux perspectives. En effet, les technologies réticulaires sont des pharmaka (pluriel de pharmakon) : ce sont à la fois des remèdes et des poisons. Le réseau favorise le développement d'ersatz de relations qui aggravent la misère relationnelle, mais il permet aussi l'émergence de nouveaux comportements qui constituent une véritable réinvention du relationnel – en particulier à travers les technologies collaboratives, dans un contexte plus général où, sur Internet, les gens sont tous

plus ou moins actifs, ce qui permet de rompre avec une situation consumériste de passivité massive qui aura été le principal facteur de destruction des relations sociales.

Cette nouvelle réticularité signe-t-elle la fin des territoires ?

Non, tout au contraire. Les territoires ont évidemment été court-circuités par la réticularité des industries culturelles, et les réseaux numériques peuvent encore aggraver considérablement cet état de fait. Mais les collectivités peuvent aussi développer des politiques et prendre des initiatives qui peuvent renverser la situation, en particulier en constituant des réseaux sociaux territorialisés. Ces technologies relationnelles peuvent alors devenir des technologies de re-territorialisation, à la base d'un nouveau génie territorial, d'un véritable design territorial, et de formes territorialisées d'intelligence collective – où il ne s'agit évidemment pas de se replier sur soi, mais tout au contraire d'intensifier les rapports au lointain en densifiant les relations de proximité. Il y a 15 ans, Pierre Veltz expliquait que pour développer des échanges commerciaux avec l'étranger, il fallait d'abord être capable de tisser des relations de proximité fortes. De la même façon, si on développe des réseaux sociaux territorialisés puissants, on devient capable de nouer des relations avec des réseaux sociaux lointains. Ces nouvelles logiques territoriales supposent des politiques très volontaristes

et un puissant réarmement conceptuel des politiques territoriales.

Comment les politiques publiques peuvent-elles répondre à ces nouveaux défis ?

Cela suppose de revoir en profondeur les politiques locales afin qu'elles favorisent l'émergence d'une culture locale de ces technologies relationnelles. Dans tous les domaines, en particulier en matière de politiques culturelles et éducatives, à travers les associations, mais aussi sur le terrain économique, et en matière de politique de recherche, de politique sanitaire, de développement, d'aménagement du territoire, elles doivent développer une pratique forte de l'association de la population à travers ces réseaux afin de faire émerger des comportements individuels et collectifs contributifs. Il ne s'agit plus d'apprendre à se servir d'un ordinateur, il s'agit d'apprendre à construire du relationnel avec les moyens modernes de communication. Et ici, les collectivités ont des possibilités d'actions qui étaient inconcevables à l'époque des médias de masse. Tout le monde peut de nos jours accéder à des fonctions (captation, post-production, édition, reproduction, diffusion, indexation, etc.) qui étaient encore tout récemment accessibles aux seuls professionnels des industries culturelles. À l'époque où les pratiques inspirées par le *do it yourself* se développent partout, les politiques culturelles doivent être revues en profondeur. Les théâtres,

les musées, par exemple, doivent se doter de réseaux sociaux. Quant au niveau économique, les territoires qui sauront développer ces cultures contributives deviendront attractifs pour les entreprises qui s'intéresseront de plus en plus à ces nouveaux modèles relationnels.

Quels sont les écueils à éviter ?

Nous sommes dans le domaine du relationnel et donc du psychique tout autant que du social : c'est complexe et délicat. Il faut se donner les moyens intellectuels d'aborder ces questions, en travaillant avec des personnes compétentes – non pas des « experts » et autres spécialistes des généralités, mais des gens de terrain : médecins, psychologues, travailleurs sociaux, artistes, enseignants sensibilisés à ces questions et conscients aussi bien des potentiels que des dangers de ces technologies relationnelles – pour lesquelles il faut développer une écologie relationnelle. Les collectivités doivent également éviter la tentation d'utiliser ces outils pour faire de la communication, et de refaire du « top down » avec des outils qui sont « bottom up ». Il faut apprendre à former des circuits à la fois ascendants et descendants, créer des boucles qui installent des processus relationnels en spirales – ces nouvelles logiques imposant de déléguer fortement les savoirs, les pratiques et les capacités collectives et individuelles de conquérir une intelligence des situations en faisant confiance aux gens. Faute de politiques audacieuses et novatrices reconstituant

les relations dans les territoires à travers une politique locale des technologies réticulaires, celles-ci, laissées entre les seules mains du marketing et des nouvelles industries culturelles, aggraveront au contraire encore plus les courts-circuits relationnels.

MODER SATI ADMIN TRAT

**NI
ON
IS
IVE**

Peut-on re-designer
l'action publique ?

L'environnement de travail de l'élu p.112

SILK p.120

MindLab p.122

Kublai p.124

À quoi ressemble un processus? p.126

Enseignements p.128

Entretien avec Marjorie Jouen p.130

Les Français tiennent à leur service public. Ils l'ont affirmé avec force, par exemple en se mobilisant pour conserver le statut de la Poste. Les élus se doivent de répondre à cette aspiration, signe d'un attachement à une société qui place haut les valeurs de partage et de redistribution. Mais le système politico-administratif a vieilli, et avec lui le « nouveau management public », calqué sur l'entreprise. Plus aucun enjeu actuel ne trouve de réponse adaptée dans l'organisation pyramidale et en silos de l'acteur public. Il faudrait donc innover autrement...

Mais de quelle innovation parlons-nous ? D'innovation technologique ? Elle a souvent consisté à calquer des systèmes d'information sur des structures inchangées. D'innovation managériale ? La Cour des Comptes elle-même n'a pas l'air de voir dans la RGPP (Revue générale des politiques publiques) un modèle en matière de gestion du personnel. En tout cas, il s'agit rarement d'innovation sociale, c'est-à-dire de solutions conçues avec les utilisateurs, et leur conférant davantage d'autonomie.

C'est la vision même de l'intérêt général qu'il faut revoir. Une vision dans laquelle le citoyen passe du statut d'objet, prié de se satisfaire des solutions conçues pour lui, à celui de sujet, capable de prendre part à l'élaboration du bien commun. Ce changement nécessite un apprentissage. En Europe, des gouvernements créent progressivement un cadre et des infrastructures socio-techniques dans lesquels populations et agents publics apprennent à construire ensemble des solutions. Ils procèdent pas à pas, en multipliant les projets locaux, et cette méthode est porteuse d'un projet politique. Favoriser des relations actives entre les institutions et les citoyens, reconnaître leurs capacités à inventer les services qui les concerne, revient à poser les bases d'une nouvelle société solidaire.

L'environnement de travail de l'élu

Penser
les relations
entre les élus
et le conseil
régional

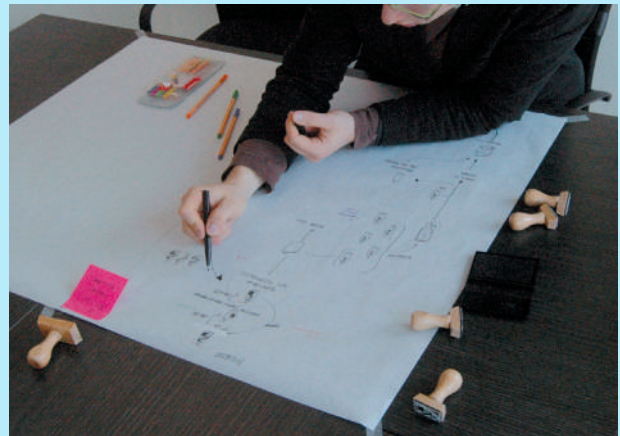
C'est quoi, être élu local, aujourd'hui ? Alors que la participation des citoyens fait l'objet de nombreuses recherches, il paraissait judicieux de se pencher sur cet acteur central de la démocratie représentative. L'angle qui a été choisi, avec la complicité de l'Association des régions de France, est l'environnement de travail des élus. Comment les élus constituent-ils leur propre environnement de travail au fil de leurs mandats ? Comment gèrent-ils leurs multiples agendas ? De quelle façon communiquent-ils avec leurs collaborateurs, leurs homologues, les conseillers, les citoyens ? Comment s'informent-ils ? Dans le cadre du programme « Territoires en Résidences » animé par la 27^e Région, une équipe s'immerge parmi les élus et leurs collaborateurs entre octobre et décembre 2009 au sein du conseil régional du Nord-Pas de Calais. Trois élus, tous membres de l'exécutif régional et dotés d'autres mandats locaux, ont accepté de participer. Il s'agit de Jean-François Caron, Brigitte Parat et René Vandierendonck. Une réunion préparatoire se tient entre les futurs résidents, les collaborateurs des trois élus et Patrick Banneux, membre du cabinet du Président du conseil régional. Tout au long de la résidence, il sera aux côtés de l'équipe pour l'aider à pénétrer dans les arcanes de l'institution.

Embarquement dans la vie d'élus

Nous sommes début octobre et la première semaine d'immersion débute. L'équipe établit provisoirement son quartier général dans une salle de réunion du conseil régional. Il y a là Adèle Seyrig, Yoan Ollivier, Grégoire Alix-Tabeling, tous trois designers bientôt rejoints par Lucie Bargel, politiste et Hélène Veiga Gomès, en formation d'anthropologie et vidéaste. Première étape : échanger avec les élus, leurs collaborateurs et des agents de l'institution, pour saisir le système relationnel qu'ils tissent entre eux. Alexandre Desrousseaux, par exemple, chargé de mission en Technologies de l'Information et de la Communication, leur explique comment il interagit avec les élus. Ses propos permettent notamment à l'équipe de mieux appréhender la complexité des relations entre élus et services. Rendez-vous, ensuite, avec Brigitte Parat. Elle énumère les outils avec lesquels elle travaille au quotidien (agenda partagé, Blackberry, micro-ordinateur, extranet du conseil régional...). Mais l'entretien s'oriente aussi sur un sujet qui deviendra l'un des axes centraux de la résidence : l'expérience de son premier mandat régional. Comment est-on accueilli au sein du conseil régional lorsqu'on est nouvellement élu ? Comment apprend-on à naviguer dans



Rencontre avec Brigitte Parat, conseillère régionale, pour comprendre le mode de travail des élus.



Les résidents se sont fait fabriquer des tampons représentant les différents types d'acteurs du conseil régional afin de produire des schémas rapidement.

cette machinerie sophistiquée ? Son récit est enrichi par la discussion que les designers ont plus tard avec les assistants de l'élue, sur le suivi des dossiers et la gestion de l'agenda. Le lendemain, l'équipe franchit un pas de plus en passant la porte du siège de l'association du bassin minier : Jean-François Caron y tient une réunion avec ses collaborateurs. Les designers observent *in vivo* la manière dont ils travaillent ensemble.

Outre l'enjeu du premier mandat régional – qui devrait concerner environ les 2/3 des élus aux prochaines élections régionales – les résidents tirent plusieurs pistes de réflexion de ces rencontres : tout d'abord, la réunion est une étape-clé du processus politico-administratif, mais ne semble faire l'objet d'aucune réflexion. À quoi sert une réunion ? Comment se prépare-t-elle ? Qu'est ce qui doit se passer ensuite ? Ensuite, le rôle des collaborateurs, secrétaires, conseillers de l'élus, semble lui aussi essentiel. Les résidents réalisent une cartographie sociale pour clarifier le fonctionnement de cette communauté. ►

Patrick Barneux
membre du cabinet
du Président
du conseil régional

« On se préoccupe rarement de l'environnement de travail des élus, en ayant comme objectif de proposer des innovations durables. Cette résidence a fait émerger de nouveaux besoins, de nouvelles demandes. Et même si, en trois semaines, on ne transforme pas en profondeur des pratiques, on peut donner l'appétit de faire autrement, d'initier collectivement de nouvelles dynamiques... »



Le bureau des résidents au sein du conseil régional, premier prototype du co-laboratoire.

Les agents co-conçoivent leurs outils

Durant la deuxième étape de résidence, mi-novembre, les résidents continuent de s'imprégner de la vie quotidienne des élus en les suivant dans leur travail. Ils poursuivent également leurs entretiens, mais la semaine est principalement consacrée à la conception de nouveaux outils avec les collaborateurs. L'objectif est de tester le plus fréquemment possible de nouvelles idées auprès d'eux. Le mardi matin, dans la salle qui leur a été attribuée au dernier étage du conseil régional, les résidents accueillent deux anciens collaborateurs. Ensemble, ils imaginent un « kit de l' élu » destiné à ceux qui entament leur premier mandat. Quel mode d'emploi pourrait rendre le fonctionnement de l'institution plus accessible, afin que les nouveaux élus prennent leurs marques rapidement ? Pour préciser cette piste, les designers commencent par demander aux participants de relater des anecdotes, de décrire des situations liées à cette phase de transition. L'idée est d'identifier les situations de blocage et les voies pour en sortir. Yoan Ollivier et Grégoire Alix-Tabeling notent les phrases-clé sur des Post-it. Sur cette base, ils réfléchissent ensemble aux informations qui pourraient utilement être contenues dans le kit. Cela va de l'organisation des différents services aux règles qui régulent les « frais de bouche » en passant par des procédures plus politiques. De fait, le kit regroupe et synthétise des informations qui existent déjà, au conseil régional. Mais pour l'instant, elles sont dispersées entre l'intranet, les différents services, voire, la mémoire personnelle des agents. Elles sont donc difficilement accessibles, à plus forte raison pour un élu néophyte. Le groupe réfléchit également à la meilleure manière de réaliser et diffuser l'outil. L'après-midi, c'est au tour de quatre assistants d'élus de venir co-concevoir un deuxième outil : « le co-laboratoire ». Les designers ont observé combien le travail des élus s'appuyait sur celui de leurs collaborateurs. Or, ces derniers se sentent souvent isolés. Le « co-laboratoire » est

destiné à leur permettre d'échanger entre eux, de façon conviviale. Mais comment? C'est ce qu'ils conçoivent ensemble.

Pause réflexion, avec Stéphane Vincent, directeur de la 27^e Région. Ces projets vont-ils dans la bonne direction? L'équipe affine également d'autres idées, moins abouties, comme le « Bureau des Méthodes », un groupe de réflexion et de mise en pratique de nouvelles méthodes dans le conseil régional. Mais il est temps de préparer les maquettes et les présentations pour la réunion

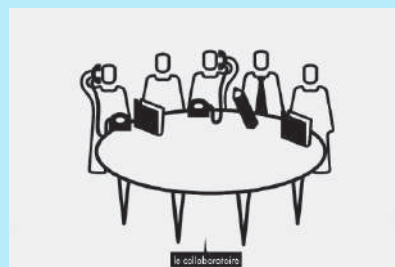
publique du vendredi. Une quinzaine de collaborateurs d'élus, d'agents des services et de membres du cabinet y participent. Sur la table, ils découvrent notamment les maquettes des couvertures des cahiers qui composent le kit. Le cahier « subventions », par exemple, décrira toutes les étapes de l'attribution d'une subvention, une procédure dont la complexité laisse souvent les nouveaux élus désespérés. ►



Le kit du nouveau mandat maqueté par les résidents.



Le projet du « bureau des méthodes » organise une réflexion permanente sur les méthodes de travail dans le conseil régional.



Le projet du « co-laboratoire » instaure des réunions régulières entre collaborateurs sur leurs méthodes de travail.



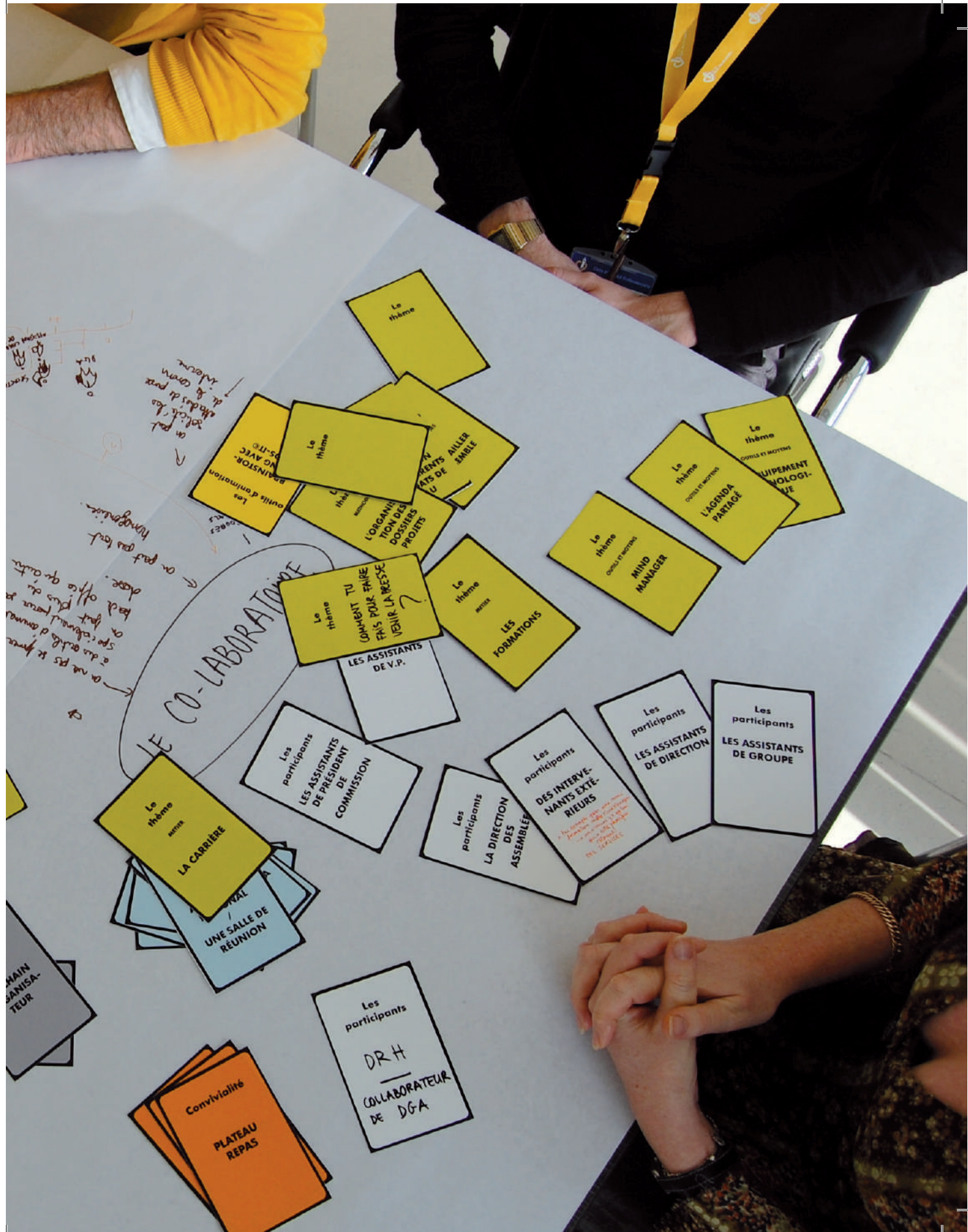
Séance de remue-méninges avec des collaborateurs d'élus, animée par les résidents.



Le projet du « kit du nouveau mandat » indique à l' élu où s'informer, et auprès de qui, pour chaque étape de sa mandature.

Les designers conçoivent des outils de co-conception adaptés à chaque projet. Ici, ils accompagnent les collaborateurs d'élus dans la définition du « co-laboratoire » en s'appuyant sur des cartes thématiques.





LE CO-LABORATIF

on peut pas tout
faire. on peut plus le faire
à l'office qu'ailleurs.
on peut plus le faire
à l'office qu'ailleurs.
on peut plus le faire
à l'office qu'ailleurs.

Le thème
MÉTIER
LA CARRIÈRE

Le thème
MÉTIER
UNE SALLE DE RÉUNION

Convivialité
PLATEAU REPAS

Le thème
MÉTIER
COMMENT TU
COMPTES POUR FAIRE
VENIR LA MÊME
LES ASSISTANTS
DE V.P.

Les participants
LES ASSISTANTS
DE PRÉSIDENT
DE COMMISSION

Les participants
DRH
COLLABORATEUR
DE DGA

Le thème
MÉTIER
LES OUTILS D'INFORMATION

Le thème
MÉTIER
LES OUTILS D'INFORMATION

Le thème
MÉTIER
L'ORGANISATION DES
DOSSIERS
PROJETS

Le thème
MÉTIER
LES FORMATIONS

Les participants
LA DIRECTION
DES ASSEMBLÉES
DES INTERVENANTS
EXTÉRIEURS

Les participants
LES ASSISTANTS
DE DIRECTION

Les participants
LES ASSISTANTS
DE GROUPE

Le thème
MÉTIER
MIND
MANAGER

Le thème
MÉTIER
L'AGENDA
PARTAGE

Le thème
MÉTIER
EQUIPEMENT
TECHNOLOGIQUE

Le thème
MÉTIER
MAIN D'ŒUVRE

Christine Moïses
assistante de René Vandierendonck,
vice-président « Aménagement du Territoire,
Politique de la Ville, Suivi du Contrat Projets
État/Région et Europe »



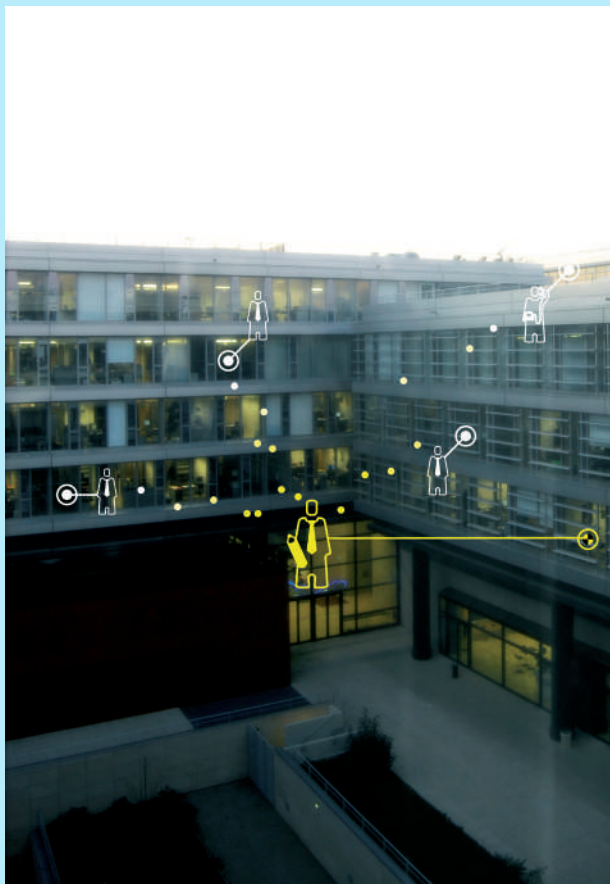
Pierre-Jean Lorens, directeur du développement durable, de la prospective, et de l'évaluation, discute avec Yoan Ollivier de la façon dont la Région pourrait pérenniser cette démarche de design et de recherche et développement, à l'image d'un laboratoire d'innovation régional.

« Lors des réunions ou au cours des échanges, l'équipe de la 27^e Région nous a demandé de réfléchir sur la manière dont nous concevions le "co-laboratoire". Chacun a apporté ses idées, puis nous avons fait un débriefing entre nous. C'est plutôt rare, que l'on demande à un fonctionnaire de réfléchir à la façon dont il travaille, ou à comment cela pourrait être amélioré... **C'est une démarche intéressante. Pendant ces réunions, il n'y avait pas de hiérarchie. C'était l'occasion de s'exprimer plus aisément ! L'idée forte qui en est ressortie est la nécessité d'échanger plus et mieux. Le co-laboratoire doit être avant tout un lieu d'échanges, de communication et d'information, dans un esprit de convivialité. Depuis la fin de la résidence, nous avons déjà réuni le "co-laboratoire" une première fois. Nous n'étions que cinq, car c'était une semaine très chargée au conseil régional en raison du vote du budget en séance plénière. J'aurais voulu impliquer davantage de collègues dans ce projet, pour leur montrer l'intérêt de la démarche... Mais malgré tout, il y a déjà des collaborateurs qui participent, et, de mon côté, je n'ai pas du tout envie d'abandonner. Au contraire, je me suis portée volontaire pour organiser les prochaines rencontres et tenter de rallier davantage de personnes au "co-laboratoire" ... »**

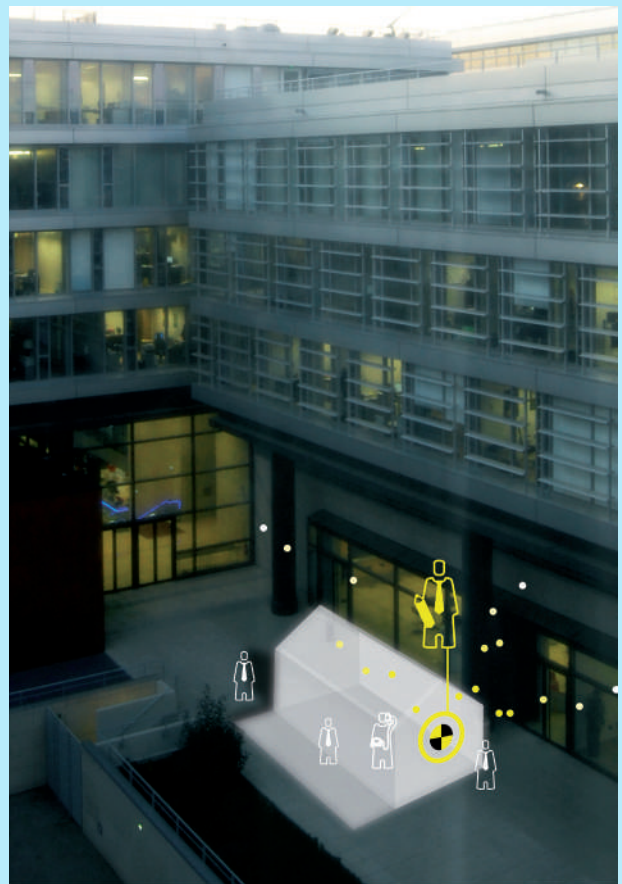
Début de réalisation

Une trentaine de personnes, dont le directeur de cabinet, des élus, agents administratifs... vont passer examiner les projets, tout au long de la dernière semaine de résidence. L'équipe précise et reformule ses propositions. Parmi les outils proposés par l'équipe, certains connaissent un début de réalisation. D'autres, comme la « suite projet », une suite logicielle de gestion de projet des élus, sont

surtout l'occasion de réfléchir à long terme. Malgré les élections qui approchent, le conseil régional entend poursuivre la démarche. Début janvier, les propositions des résidents seront officiellement présentées à la commission des finances. Et déjà, les assistants d'élus se sont appropriés l'idée du « co-laboratoire » et ont organisé une première réunion, après la fin de la résidence.



Le « Sas » et « l'expérimentateur » prennent place au cœur de l'institution pour lui permettre de faire évoluer ses méthodes et ses modes d'action.



SILK

Papa, dessine-moi
un service

Réflexion
stratégique

Le Silk n'intervient pas seulement dans des projets de re-design de services publics existants.

Il participe également à la définition de politiques publiques nouvelles sur des enjeux de société très larges, comme par exemple « comment aider les familles en difficulté ? ».

« Et ton père ? - Il est pas là... » Sur l'île de Sheppey, au Royaume-Uni, les animateurs du centre social de Sheerness ne croisent quasiment que des mères avec leurs enfants. Dans les milieux défavorisés, les pères désertent souvent leur foyer. Comment les encourager à jouer leur rôle ? En les associant directement à la conception des services qui leur sont destinés.

Depuis 2007, le comté du Kent s'est doté d'un laboratoire d'innovation sociale, le Silk (Social Innovation Laboratory of Kent). Placé sous l'autorité du cabinet de la collectivité, ce laboratoire aide les équipes du comté à placer le citoyen au cœur de leurs démarches, en adoptant de nouvelles manières de travailler. Le Silk utilise les méthodes du design et s'inspire des sciences sociales ou des solutions du secteur privé.

En 2008, l'équipe du Silk, en collaboration avec l'agence Engine Service Design et les animateurs du centre social, invite une douzaine de pères de famille à discuter dans les locaux du centre social. Ces hommes se familiarisent tout d'abord avec les lieux. Première étape, comprendre. Les animateurs explorent les besoins spécifiques de ces papas et leurs blocages, au cours de discussions informelles et d'entretiens semi-guidés : les problèmes vont



La "Go card" co-conçue par les designers avec les pères, permet de rendre tangible l'accès aux services.

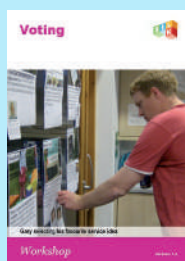


Discussion informelle entre les pères, les animateurs du centre social et les designers de Engine Service Design

du manque d'informations sur les activités du centre, au besoin de se sentir en confiance, reconnu dans son rôle de père. Préparer et partager des repas facilitera la convivialité de ces moments. Puis, le soir, durant des ateliers créatifs de deux heures, les pères inventent avec les designers des idées de services susceptibles de les aider à être plus proches de leurs enfants. Les idées proposées sont ensuite soumises à l'évaluation de l'ensemble des participants. On vote. Les projets qui dépassent le stade de la sélection font ensuite l'objet d'un prototypage. Par exemple la « Go card » qui donne accès à un ensemble de services chez des acteurs publics et privés, ainsi qu'à un flux régulier d'informations sur les activités du centre, accessible notamment par téléphone portable.

Sofia Parker
directrice
du Silk

« À moyen terme, notre objectif est de rendre les agents du comté autonomes dans l'utilisation de nos méthodes de travail, et que le Silk se concentre sur les projets stratégiques »



Les fiches qui détaillent les techniques de co-conception sont accessibles sur le site internet du Silk, le laboratoire d'innovation sociale du comté de Kent

MindLab

Un laboratoire au cœur de la machine administrative

Stinne Henriksen
responsable du projet
« chasse aux lourdeurs
administratives »,
ministère de l'économie

« Travailler avec des collègues d'autres ministères est à la fois difficile et très intéressant. Il a fallu faire du groupe, une équipe. **Mais aller visiter les entreprises nous a permis de voir quel était leur vécu face à l'administration. Cela nous a fait comprendre combien ce projet était important.** »

Au rez-de-chaussée du ministère des finances Danois, les locaux du Mindlab.

Un ethnologue et deux spécialistes de la fiscalité se rendent dans une entreprise. Ensemble, ils scrutent le quotidien des relations entre l'État et les entrepreneurs parfois obligés d'effectuer des démarches complexes ou des déclarations redondantes...

Cela se passe au Danemark où l'État s'efforce d'adopter une attitude plus compréhensive face aux contraintes des administrés. Depuis 2002, le MindLab, une agence publique qui regroupe des compétences allant du design à l'ethnologie, accompagne les agents publics. L'objectif: repenser les services publics en fonction de l'utilisateur. Pour cela, les administrations doivent apprendre à collaborer. En 2007, par exemple, des agents des trois ministères de l'Économie, de l'Emploi et des Finances constituent une équipe d'une douzaine de personnes et partent à la chasse aux lourdeurs administratives auxquelles sont confrontées les entreprises. Les équipes du MindLab sont de la partie. Pour démarrer, les experts réunissent les informations provenant des trois ministères. Puis, ils se rendent dans 24 entreprises pour observer leurs pratiques. Ils prennent ainsi la mesure de ce





Avec les designers, les murs demeurent rarement blancs...

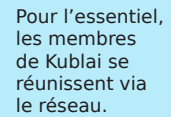


La salle de créativité, spécialement conçue pour des réunions originales.

que représente, pour un entrepreneur, les exigences d'un État où chaque administration agit suivant sa logique. Après cette période d'observation, l'équipe analyse des données, puis, élabore, – toujours en commun – des propositions de solutions. Certaines ont déjà été mises en place. Aujourd'hui, au lieu de délivrer à plusieurs reprises la même information auprès de différentes administrations, les entrepreneurs ne les déclarent plus qu'une fois, sur un site internet. Adopter le regard de l'utilisateur incite les agents publics à passer outre les silos administratifs. Le MindLab utilise également des outils pour stimuler la collaboration entre les agents d'administrations différentes et freiner la compétition entre les services. Il organise notamment des discussions au cours desquelles chacun dispose d'un ordinateur, équipé d'un logiciel qui permet de s'exprimer en tout anonymat, mais aussi de commenter et d'enrichir les contributions des autres. Les textes sont projetés à l'écran, qui devient espace commun d'élaboration d'un service public centré sur l'utilisateur.

La version régionale :
le MidtLab

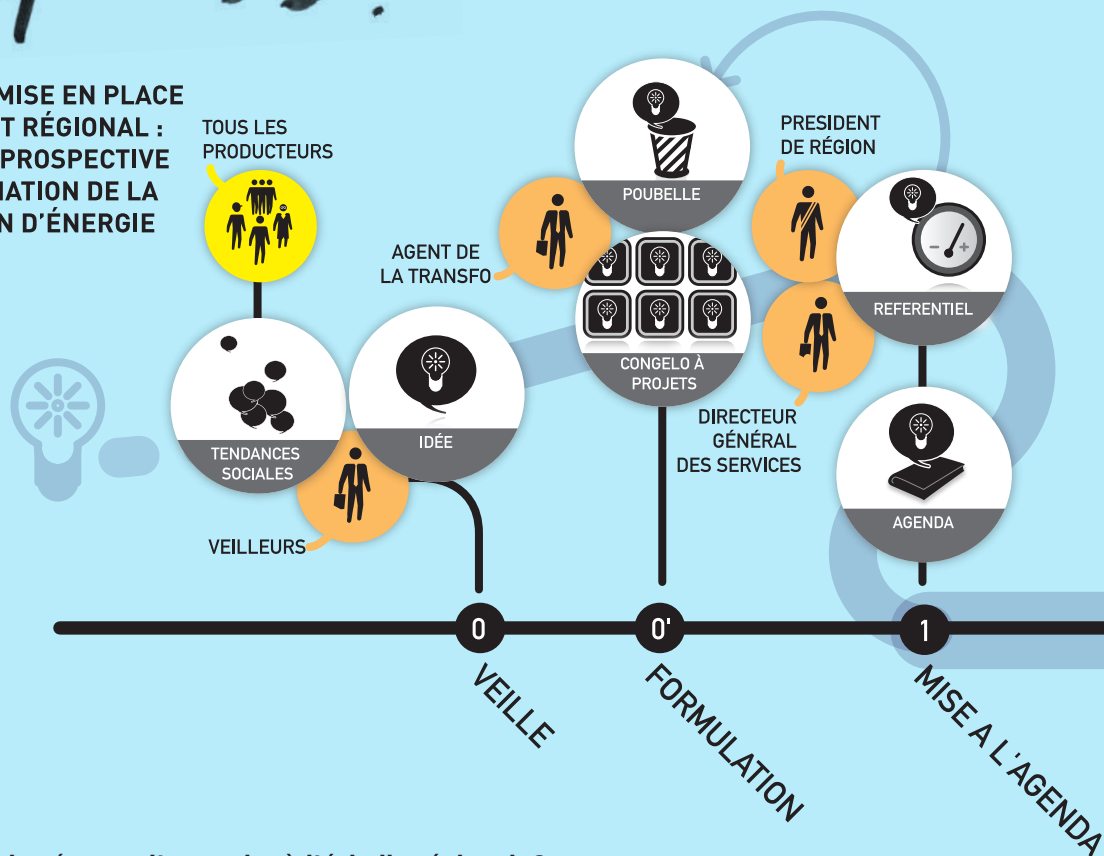
Pour faire évoluer ses méthodes, La Région du Centre (Midtjylland) du Danemark s'est elle aussi dotée d'un laboratoire de politiques publiques, le MidtLab, qui mixe des compétences en sciences politiques et administratives, management et technologies.



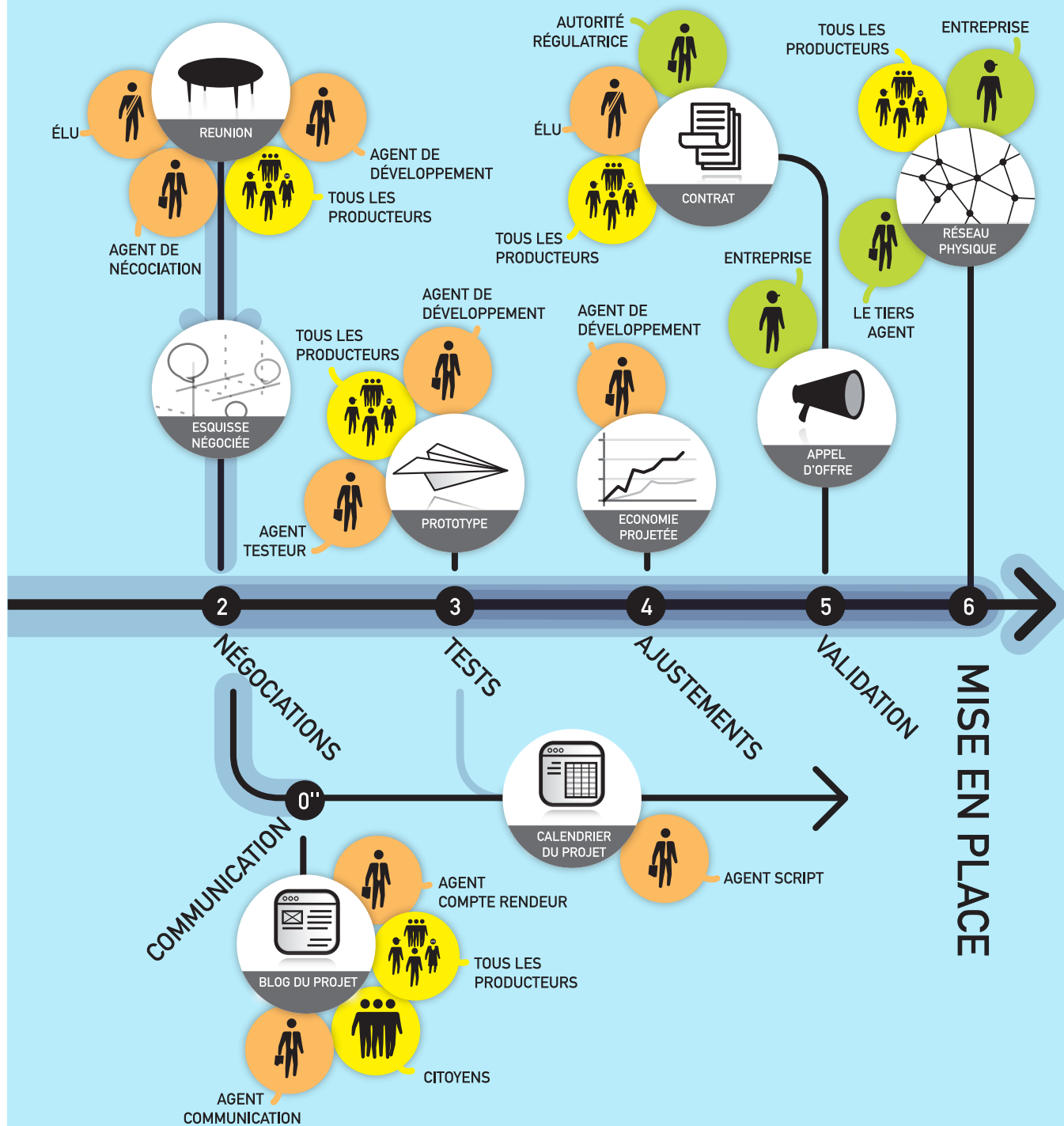
« **Sans Kublai, je ne sais pas si mon idée se serait transformée en projet.** Il y a un an, quand j'ai démarré, un groupe de personnes s'est tout de suite créé autour du projet. Il m'a apporté de l'enthousiasme, des critiques constructives et des compétences. C'est une vraie communauté. »

À quoi ressemble un processus ?

ÉTAPES DE MISE EN PLACE D'UN PROJET RÉGIONAL : DÉMARCHE PROSPECTIVE DE COORDINATION DE LA PRODUCTION D'ÉNERGIE



Quelles sont les étapes d'un projet à l'échelle régionale ? Qui intervient, quand, et pour quoi faire ? Et comment visualiser ce processus pour mieux voir ses dysfonctionnements et simuler de nouveaux modèles ? À l'invitation de la 27^e Région et avec l'aide de Yoan Ollivier, designer en dernière année à l'Ensci (École Nationale Supérieure de Création Industrielle), Pierre-Jean Lorens de la Région Nord-Pas de Calais, et Martin Vanier, géographe et spécialiste des politiques territoriales, ont décortiqué les différentes étapes empruntées par la rénovation d'un lycée. La méthode peut bien évidemment s'appliquer à des cas plus prospectifs, en particulier à des politiques publiques futures: après le lycée, une autre de leur tentative portait sur la coordination de la production d'énergie à l'échelle régionale...



Enseignements

Hacker l'administration avec son consentement

Doter les administrations de laboratoires d'innovation sociale

Paradoxalement, la fonction innovation n'existe pas au sein des administrations et des collectivités – ou bien à la marge –. Ni fonction « Recherche et développement », ni bureau des méthodes pour les aider à améliorer en continu leurs processus et traquer la bureaucratie. La figure de l'utilisateur est rarement incarnée dans l'organigramme, comme une fonction à part entière. À l'image du SILK dans le Comté du Kent et du MindLab au Danemark, il est urgent que les institutions se dotent de laboratoires d'innovation sociale, capables de mobiliser des méthodes et des outils de co-conception avec les utilisateurs. Il est temps de passer un nouveau seuil, par exemple en inscrivant le 1% innovation sociale dans les marchés publics comme le suggère la Young Foundation en Grande-Bretagne, en instituant la maîtrise d'usage à côté de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage, ou encore en libérant toutes les données publiques.

Développer l'interdisciplinarité dans les administrations

Les cadres de l'administration sont issus de quelques formations seulement, comme l'École Nationale d'Administration et l'Institut National des Études Territoriales. Traiter les enjeux d'aujourd'hui exige de recourir à d'autres profils et d'autres professions. En particulier, toutes celles qui peuvent aider les institutions à travailler beaucoup plus étroitement avec les publics : designers, sociologues, anthropologues, artistes, concepteurs, créatifs, scénaristes, etc.

Généraliser la culture créative

Le recours à des approches créatives existe dans l'action publique, mais souvent à la marge : on commande à un collectif une intervention urbaine pour accompagner la rénovation d'un quartier, on innove dans la restitution publique d'un rapport. Il est désormais nécessaire d'installer les métiers de la créativité au cœur de l'institution pour instaurer de nouvelles façons de travailler, de produire des services, de dialoguer avec les populations. Le « Sas » du conseil régional du Nord-Pas de Calais était l'illustration de cet état de changement permanent.

Expérimenter autrement

Même s'il la pratique, l'acteur public n'est pas familier avec l'expérimentation, en particulier l'expérimentation sociale. Or tous les enjeux d'aujourd'hui exigent une dimension expérimentale. Les administrations doivent apprendre à tester des idées à petite échelle avant de les disséminer, prototyper les services publics,

documenter le plus possible ces expériences, ne pas craindre d'expliquer ce qui pourrait être amélioré, ouvrir des zones de test permanentes...

Libérer la participation des agents

Les agents sont les premiers utilisateurs des services publics. Ce sont souvent eux qui souffrent de la bureaucratie et s'efforcent de construire des stratégies de contournement. Mais l'obligation de réserve bride le plus souvent leurs initiatives, leur créativité. Il faut savoir identifier et s'appuyer sur ces personnes, comme l'ont fait les designers au sein du cabinet de la Région Nord-Pas de Calais en inventant le « co-laboratoire ».

Entretien

avec Marjorie Jouen

Repenser l'intérêt général

Marjorie Jouen est chef de cabinet adjointe au Comité des régions.

Pour elle, qui observe de près l'évolution des politiques publiques européennes, la France est en retard d'une révolution.



Quel bilan peut-on tirer du new public management ?

Le new public management consiste à appliquer des techniques de l'entreprise dans le secteur public, en utilisant de nouvelles modalités de production, comme la fixation d'objectifs, l'évaluation... Il a abouti à une dégradation de la qualité des services publics, ainsi qu'à un accroissement de l'inégalité d'accès à ces services. Dans le domaine de l'énergie, par exemple, la privatisation a débouché sur une complexité énorme de l'offre. Ce même constat commence à être fait à travers toute l'Europe, y compris par des prix Nobel d'économie et des instances officielles comme l'OCDE. Pire, le new public management a également détruit des valeurs : les services publics qui pré existaient n'étaient pas parfaits, mais de nombreux agents donnaient du temps et de la disponibilité pour palier à ces dysfonctionnements. Aujourd'hui, il n'existe plus de place pour ce type d'ajustements. Des notions comme celle de don et de gratuité sont devenues caduques.

Si transférer les méthodes du privé ne fonctionne pas, que faut-il faire ?

Nous devons remettre en cause notre conception de l'intérêt général, ce qui implique de revisiter les processus que nous avons mis en place pour le réaliser. Dans notre héritage des Lumières, l'intérêt général trouve sa traduction dans la loi.

Celle-ci est votée par les élus qui représentent le peuple, puis, est appliquée de manière uniforme pour tout le monde. Aujourd'hui, nous continuons d'appliquer ce même schéma. Or, cela ne fonctionne plus ! Il existe de nouveaux sujets transversaux, des lois non appliquées, et surtout, des citoyens plus formés et mieux informés... qui entendent jouer un autre rôle. Ils n'acceptent plus un intérêt général qui « tombe du ciel », sans explication sur la démarche qui a abouti à tel ou tel résultat. Nous devons donc aller vers des processus de décision publique différents. Il s'agit de passer de la pratique de l'arbitrage à la recherche du consensus, d'un processus linéaire à un processus itératif, en boucle, avec des discussions et des négociations au cours desquelles les citoyens et les pouvoirs publics se considèrent comme des partenaires, chacun doté de compétence, et qui trouvent des solutions ensemble.

Est ce un changement de valeurs ?

C'est plutôt une lecture nouvelle de nos valeurs, dans un contexte qui a évolué. La relation à l'autorité évolue. Des principes nouveaux apparaissent et s'imposent, comme celui du partage de l'information, la coopération et la diversité. Il nous faut, par exemple, revoir cette notion. Le pouvoir public doit constamment placer le curseur entre le respect du principe d'égalité et l'exploitation du potentiel que représente la diversité. Jusqu'ici, la manière dont

on interprète et concrétise la notion d'égalité a imposé que tout le monde soit soumis au même régime. Or, pour faire fructifier la richesse des particularités, il est nécessaire de tester, d'effectuer des expérimentations sur les territoires. Cette pratique ne fait pas encore partie de la culture des institutions. Par exemple, le droit à l'expérimentation, tel qu'il est défini dans la constitution, est cadencé. Néanmoins, il commence à y avoir quelques pratiques, comme les appels à manifestation d'intérêt, même si ces processus méritent d'être affinés. Bien entendu, il existe des limites à l'expérimentation. Elles sont données par les valeurs : on ne joue pas avec les personnes. Dans le reste de l'Europe, ces pratiques se sont déjà diffusées : cela fait cinq ans que certains pays, comme le Royaume-Uni, ont déjà pris cette autre direction. En France, nous sommes restés sur la mauvaise voie. Il est grand temps de changer de cap.

ENERG



ie

Innover par
l'ingénierie sociale

- 6.1 La région basse consommation p.136
- 6.2 Ville en transition p.144
- 6.3 Re-designer les circuits alimentaires p.146
- 6.4 Les florentins repartent à zéro p.148
- 6.5 Low carb Lane p.150
- Enseignements p.152
- Entretien avec Patrick Viveret p.154

État de la planète oblige, les initiatives des institutions nationales, régionales et locales se multiplient pour tenter de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie et développer l'utilisation d'énergies renouvelables. Avec des succès divers. Le système politico-administratif est en décalage croissant avec l'organisation requise par des enjeux aussi complexes et transversaux. Déjà, la société civile les a devancé. Des formes d'organisations originales se développent, tissent des réseaux par delà les frontières, et expérimentent de nouvelles façons de « vivre ensemble » de façon durable. La décroissance énergétique et l'utilisation de ressources locales ne constituent qu'une des facettes de ce changement nécessaire. Ainsi, les AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) françaises, qui rapprochent producteurs et consommateurs de produits agricoles et le mouvement Slow Food venu d'Italie, prônent la relocalisation de la production agro-alimentaire et l'essor des « circuits courts ».

Pour que ces projets passent à une nouvelle échelle, l'ingénierie technologique n'y suffira pas : certes les compétences techniques sont là, de l'économe de flux aux spécialistes en modes de déplacement doux. Pour les pouvoirs publics, l'enjeu est d'obtenir des populations qu'elles construisent les solutions ensemble. Par conséquent, il s'agit d'inventer de nouvelles formes d'ingénierie sociale qui permettront de concevoir des solutions plus ouvertes, de façon plus collectives, associant acteurs publics, acteurs privés et société civile. Ceci appelle une conception totalement nouvelle de l'action publique, pensée comme un cadre facilitant la mobilisation des populations et leur mise en réseau.

La région basse consommation

Diffuser par l'exemple et le partage

Être l'une des plus grandes régions de France ne présente pas que des avantages. Exercer un effet levier sur l'ensemble du territoire s'avère difficile lorsqu'il s'agit, par exemple, de promouvoir la réduction de la consommation des énergies. Depuis décembre 2006, la Région PACA mobilise 70 millions d'euros pour le programme A.G.I.R (Action Globale Innovante pour la Région) qui finance une vingtaine d'appels à projets, dédiés aux « éco-gites » ou encore aux « exploitations agricoles exemplaires ». Mais d'après l'équipe du SÉDATE, Service Énergie, Déchets, Air et Technologies de l'Environnement, qui anime A.G.I.R, celui-ci souffre d'un manque de visibilité. Par ailleurs, la question des pratiques et des comportements semble centrale dans le dispositif, mais hormis des études, rien de concret n'a encore pu être tenté. La Région PACA et la 27^e Région décident donc de conduire une résidence sur ce sujet.

Le parti pris : prendre le point de vue des bénéficiaires et des prescripteurs, pour avoir une vue d'ensemble sur le programme et en identifier les manques, les discontinuités. Proximité des élections régionales oblige, les délais sont courts. Une première présentation est organisée au cours de l'été 2009. Puis, dès la rentrée, une réunion de lancement est organisée avec Dominique Flahaut, responsable du SÉDATE.



Le programme A.G.I.R permet de soutenir des initiatives exemplaires en matière de maîtrise énergétique. Ici, une nouvelle construction conçue selon les normes « Haute Qualité Environnementale ».

Résidence sur les routes

Du 7 au 11 septembre 2009, deux designers, Félix Compère et Alexandre Mussche, rejoints plus tard par Xavier Figuerola, sillonnent la région. Le long de leur itinéraire, ils rencontrent une vingtaine de porteurs de projets aux profils très divers, ainsi que des « têtes de réseau », qui servent d'interface entre A.G.I.R et leur communauté. Les deux designers se rendent par exemple dans la ferme d'Isabelle et André Cacart, près de Miramas. Plus tard, à Martigues, ils interviewent Marc Gambonnet, un opérateur immobilier coopératif, en charge d'un projet de lotissement basse consommation. Au fil de leurs rencontres, les deux designers compilent et mettent en images les remarques, attentes et difficultés rencontrées par tous ceux qui participent au projet A.G.I.R. Leurs observations vont rapidement être mises à profit...

Remue-ménages

Le 25 septembre, c'est le Forum annuel d'A.G.I.R, à l'hôtel de Région de Marseille. Chaises disposées en rond, paperboard et présentation rapide de chacun... Place aux idées! Les designers animent trois « ateliers créatifs », avec une vingtaine de participants chacun. Objectif: réfléchir au rôle du SÉDATE, en se basant sur les observations récoltées pendant la semaine d'immersion. On part du point de vue du porteur de projet. Quelles sont réellement ses attentes? Quel devrait être le rôle de l'intermédiaire, qui fait interface entre eux et la machine complexe d'A.G.I.R? Idées et informations émergent. En particulier, travailler sur l'exemplarité des projets, sur leur mise en valeur pour mieux faire connaître A.G.I.R, apparaît comme une piste à creuser. Il est temps d'en tirer des projets d'action. ►

Le designer Félix Compère enregistre un podcast avec Isabelle Cacart à titre de test, pour le blog.



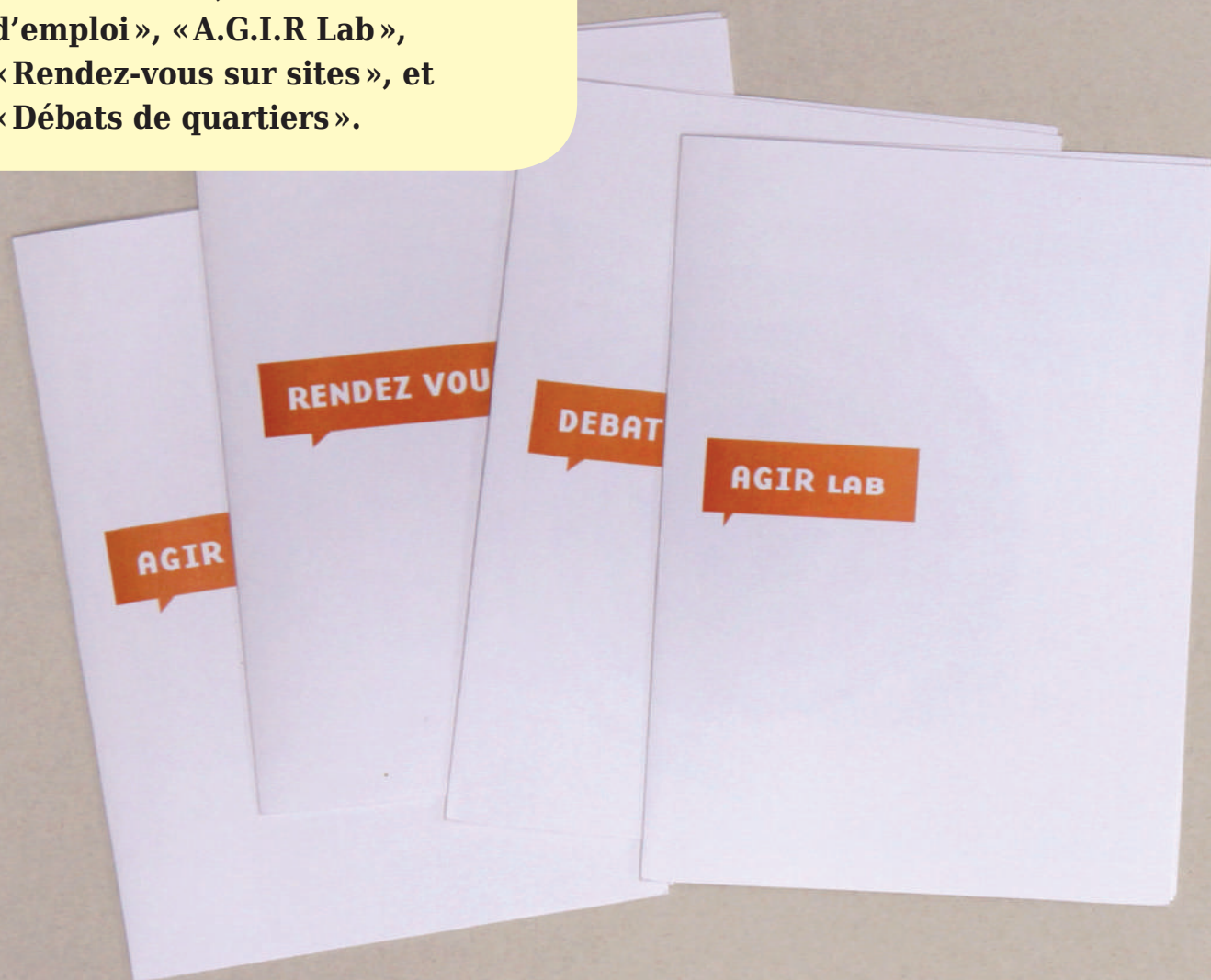
Isabelle Cacart
porteuse du projet
«La ferme exemplaire»

«Les deux jeunes designers sont venus nous voir et nous ont demandé ce qu'on faisait, quelles étaient nos motivations. On leur a raconté notre projet de fromagerie. **Ils ont parlé avec moi, puis avec mon mari, pour comprendre comment cela fonctionne. Ils avaient l'air très enthousiastes et motivés. On leur a parlé de nos difficultés pour rencontrer un interlocuteur. Parfois, il y a un manque de communication. Après ils nous ont proposé de faire un blog. Ils nous ont présenté une trame, et on a répondu à des questions pour remplir le site. Nous, on en avait déjà un, mais on n'a pas le temps de s'en occuper. Le nôtre avait plus d'informations, mais sur le blog, ils ont mis une vidéo...**»



Un titre précis pour chaque projet, des illustrations, des scénarios d'usages précis : mieux qu'un long rapport de préconisations, des mini-brochures illustrées suscitent des réactions et suggestions d'amélioration.

Ici, les 4 propositions formulées par les designers : « A.G.I.R près de chez vous », « A.G.I.R mode d'emploi », « A.G.I.R Lab », « Rendez-vous sur sites », et « Débats de quartiers ».



«On vous fait visiter les actions durables en PACA»

Agir souhaite initier des comportements qui lui succéderont. L'enjeu demeure, donner l'envie de prendre part aux problématiques environnementales et notamment travailler à réduire notre consommation énergétique.

Les petits porteurs sont vecteurs de créativité et illustrent l'exemplarité à l'échelle du citoyen. Il se agit de concevoir un faire, de l'expertise et de

Une plateforme cartographique permet de localiser et d'accéder à chacun des projets.

Imaginons également un outil qui offre la possibilité à la région et à ses têtes de réseaux d'embarquer avec le porteur à bord de son projet.

de suivre les
on d'autres.
qu'envoyer
et actualisée
I.R.
107.





Au terme de la résidence, les principaux protagonistes se retrouvent pour débattre des propositions d'action.

Région en 2028 = outils pour 2010?

Cette idée forte de l'exemplarité des projets, qui s'est confirmée au cours des rencontres successives, va guider les designers qui élisent domicile pour une semaine encore dans les locaux du SÉDATE, à la mi-octobre : cela permet d'échanger plus facilement. Pour affiner leur approche, les designers choisissent d'animer un exercice de prospective. Pour imaginer quels outils de politique publique mettre en place aujourd'hui, rien de tel que de décrire la région durable idéale en 2028. Alun Griffiths économiste, Carmen Heumann élue au développement durable d'Aubagne et Emmanuel Delannoy de l'Inspire institut, sont mis à contribution. Tout au long de la journée, la discussion se dessine à même la nappe : voyage scolaire AGIR, compteur énergétique de quartier... Des propositions originales émergent des discussions.

A.G.I.R à ciel ouvert

Croisant les constats de la première semaine, les idées nées durant le Forum et l'atelier Prospective, les designers bâtissent des propositions d'actions qu'ils présentent au fur et à mesure aux membres de l'équipe du SÉDATE concernés. Objectif : susciter leurs réactions, accueillir leurs suggestions pour faire évoluer les projets. Dominique Flahaut

indique les interlocuteurs à contacter pour vérifier la faisabilité des propositions. L'idée d'un festival, jugé trop complexe à mettre en œuvre, est abandonnée. À la fin de la semaine, plusieurs idées ont pris corps. « A.G.I.R près de chez vous » vise à rendre visibles les initiatives sur le territoire et à en encourager de nouvelles : mise en place d'un réseau social du programme A.G.I.R, visites de proximité, débats de quartier... le projet se décline en plusieurs mesures, à court et moyen terme. « A.G.I.R Mode d'emploi » est une invitation à expliquer simplement les étapes de collaboration avec A.G.I.R « A.G.I.R Lab », enfin, est un incubateur qui associe tous les acteurs intéressés à la conception même des nouveaux appels à projets, ou à l'ajustement de ceux qui existent déjà.

Un blog pour l'exemple

Une carte cliquable de la région où sont positionnés tous les projets est rapidement prototypée : c'est la page d'accueil du réseau social de « A.G.I.R près de chez vous ». Pour chaque projet, un blog est créé, comme celui de la « ferme exemplaire » que les deux designers ont conçu avec la complicité du couple de fermiers de Miramas. Les résidents ont profité de cette troisième semaine dans les locaux du SÉDATE pour affiner les projets et préparer ces prototypes. Ils vont les présenter le dernier jour aux membres du SÉDATE, à Annick Delhay, vice-présidente déléguée à l'écologie au conseil régional, à d'autres services de la Région ainsi qu' à des associations. La matérialisation des projets suscite la discussion. Plusieurs outils sont à portée de réalisation.

Annick Delhaye
vice-présidente déléguée
à l'écologie, à l'environnement
et au développement durable
au conseil régional PACA

« L'approche des designers est originale, car leur formation leur permet de passer du terrain à une approche conceptuelle des situations. C'est nouveau. De fait, tout le monde n'a pas complètement compris ce qu'ils étaient venus faire... Mais ils apportent une vision différente de la politique publique dont nous avons besoin. »



Les résidents s'approprient l'espace : ici, en plein exercice de prospective dans les couloirs du SEDATE.

L'heure du bilan

C'est l'heure du debriefing avec François Jégou, directeur scientifique de « Territoires en Résidences » et l'équipe de la 27^e Région. Deux mois suffisent-ils pour traiter un dispositif aussi ambitieux qu'A.G.I.R ? Est-il possible de re-designer des politiques publiques aussi vastes ? Après coup, il apparaît qu'explorer un seul des appels à projets plutôt que l'ensemble du dispositif A.G.I.R aurait sans doute permis d'aboutir à des résultats similaires. Et la première semaine de résidence aurait peut être dû débiter au sein de l'équipe du SEDATE, pour se poursuivre ensuite sur les routes. Quoiqu'il en soit, les projets ont séduit ; l'équipe du SEDATE a commencé à prendre en main le blog et le réseau des « Espaces Régionaux Internet Citoyen », lieux de proximité d'accès et de sensibilisation à internet, est disposé à épauler cette démarche. Quant à « A.G.I.R Lab », il est testé sur deux appels à projet en préparation.

Villes en transition

Des communautés
locales se bâtissent
un avenir durable

Le réseau des villes
en transition

Le réseau des Transition towns, (villes en transition) né au Royaume-Uni, compte près de 130 initiatives en 2009. **Elles visent à rendre des communautés locales moins dépendantes des dépenses énergétiques et plus tournées vers le bonheur et le partage.** Une méthodologie guide les adhérents, qui échangent entre eux grâce à des outils en ligne.

Il y a toujours foule, quand il s'agit de danser des gigue et des strathspey, à Portobello, en Écosse. Un jour, pourtant, certains ont boudé la piste de danse pour discuter et rédiger des textes : ils préparaient l' "Energy Descent Action Plan" (EDAP), plan d'action pour la décroissance énergétique de la ville. Portobello, 4000 habitants, ne connaît pas de problèmes sociaux majeurs. Mais pour les 80 bénévoles de l'association PEDAL, "Portobello Energy Descent and Land Reform", il n'en reste pas moins fondamental d'évoluer vers une société résiliente, capable de réagir aux chocs écologiques et économiques. Avec un crédo : la transition passe par l'implication de la communauté entière. D'où l'idée du plan, inspiré de celui bâti par un groupe de citoyens de la ville de Kinsale, en Irlande. Ce collectif est membre des "Transition towns", un réseau que rejoindra l'association de Portobello, en 2005.

Backcasting collaboratif

Cette année-là, pour bâtir le plan d'action, l'association invite les habitants à un exercice de "back casting" : ensemble, ils décrivent à quoi ressemblerait leur communauté devenue résiliente, en 2021. Puis, ils reviennent vers le présent, en imaginant les étapes et les outils nécessaires pour parvenir à ce futur idéal. Sur cette base, les bénévoles rédigent le projet qui fixe des objectifs annuels, sur des sujets aussi variés que la nourriture, l'éducation, ou les transports (faciliter le partage des voitures, par exemple). Le document, accessible sur Internet, est régulièrement modifié : certains objectifs sont décidément trop ambitieux... mais les réalisations ne manquent pas. Une fois par mois, c'est "workday". Une vingtaine d'habitants enfile des gants de jardinage et prend la direction du potager collectif, mis sur pied par l'association. L'objectif est de développer la production et la consommation d'aliments produits localement. Le jardin sert également à organiser des rencontres sur le thème du « manger local ». Et PEDAL projette d'associer des écoles au projet, pour sensibiliser les enfants. En somme, les habitants de Portobello agissent au

quotidien pour bâtir un futur moins consommateur d'énergie. L'association a été jusqu'à financer elle-même une étude de faisabilité pour l'implantation d'une éolienne. Et la mairie regarde les projets d'un œil généralement bienveillant : elle loue le terrain du potager pour un prix symbolique, et l'un des conseillers municipaux fait partie de l'association.



Les enfants se retrouvent dans le potager partagé mis sur pied par l'association.



Chaque année, un concours du vélo le mieux décoré sert la cause des moyens de transports doux.

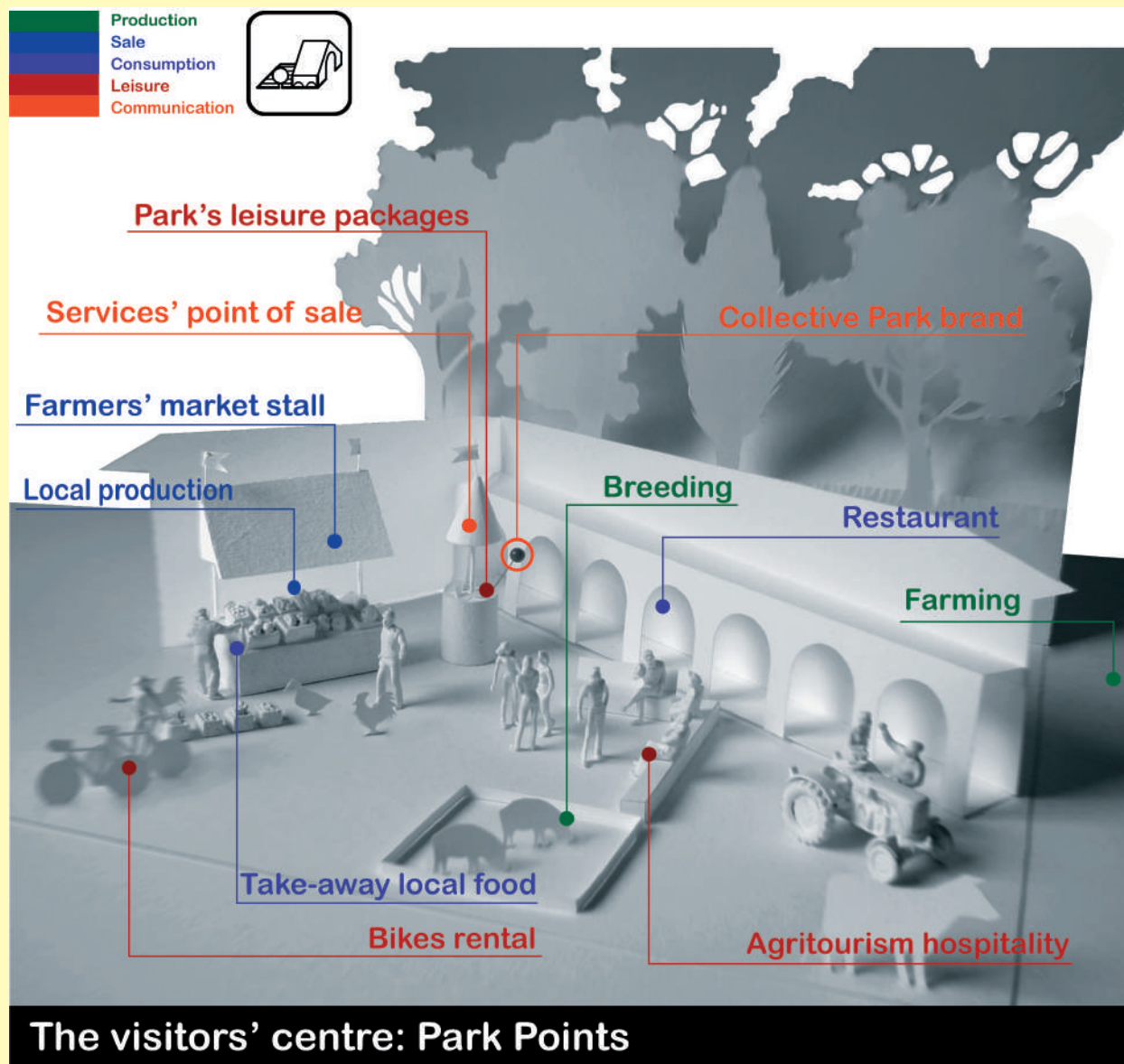
Rob Hopkins
fondateur
du mouvement
"transition town"

«Une résilience accrue (...) est l'acceptation d'un accès direct au bien-être et un moyen d'intégrer le meilleur de ce que nous pouvons nous rappeler et inventer. Ce qui est en jeu, c'est d'être mieux préparé à un futur plus sobre, plus auto-suffisant, qui donne la priorité au local»

Extrait de l'ouvrage
«The transition handbook :
from oil dependency to local
resilience»

Repenser les circuits alimentaires

Pour permettre aux Milanais de consommer des produits agricoles cultivés près de chez eux, le projet « Nourrir Milan » a conçu un écosystème d'échanges entre les habitants de la ville et les exploitations du parc agricole Sud de Milan (47 000 ha). Porté par l'école polytechnique de Milan, l'Université des sciences gastronomiques et le mouvement Slow Food, « Nourrir Milan » a obtenu l'appui de la fondation bancaire Cariplo, de la ville et du département. En s'appuyant sur des initiatives existantes, un premier marché de proximité sera organisé en décembre 2009.



Les Florentins repartent à zéro

Apprendre les gestes
quotidiens



Le soir venu, les florentins se réunissent pour bricoler leurs vélos ou alors fabriquer des jouets en utilisant des boîtes en carton usagées... Ils ont répondu à une invitation lancée par le « guichet » EcoEquo de la mairie, en octobre 2008. Les six mois qui suivent, 725 foyers apprennent à modifier leurs gestes quotidiens pour adopter un mode de vie plus durable. Afin de mettre en place le dispositif, en partenariat avec quelques associations, le « portail » de la mairie sélectionne une douzaine de futurs animateurs rompus aux problématiques de développement durable (mobilité douce, économie d'énergie, tourisme solidaire, consommation critique, finance éthique...). Les personnes choisies sont ensuite formées aux techniques d'animation de groupe. Puis, un soir tous les quinze jours, chaque animateur retrouve le même groupe d'une vingtaine d'habitants. Ceux-ci se rendent à pied à la réunion qui se déroule toujours dans leur quartier, dans les locaux d'une association ou de la ville : développer les réseaux dans la cité fait partie des objectifs de l'opération. L'animateur adapte le programme en fonction des souhaits des participants. Au menu, des discussions pour comprendre les principes de l'économie d'énergie, ou comment fonctionne une banque éthique. Des ateliers pratiques sont également organisés : on y apprend à faire soi-même son compost à domicile, par exemple. Et même un dîner convivial, où chacun apporte des aliments, peut se révéler très pédagogique : le défi consiste alors à se nourrir d'aliments produits localement. Au terme de l'expérience, le « guichet » EcoEquo a demandé à une société indépendante de mesurer l'évolution de l'empreinte écologique des participants, par le biais de questionnaires. Chez les participants, la consommation accrue de poisson, qu'il faut transporter, a contrebalancé la baisse de

Atelier « réalisation
de jouets »,
avec du matériel
de récupération.

la consommation d'énergie obtenue par un usage plus intense du vélo, par exemple. Mais la fréquentation des florentins a été enthousiaste: il a fallu doubler le nombre de «labos». Et, dans deux quartiers, des associations d'achats solidaires ont vu le jour.

Le «guichet» EcoEquo

Le «guichet» EcoEquo a organisé le projet «Ricomincio da me», (je recommence par moi). Cette structure est cogérée par la municipalité et une trentaine d'associations investies dans le développement durable. **Recyclage des déchets, tourisme solidaire, éducation à l'environnement... les florentins curieux ou porteurs d'un projet peuvent aller s'informer auprès des locaux de EcoEquo, situés au cœur de la ville.**

Alessandro Ansari
responsable
du «guichet» Ecoequo

«Nous avons la conviction que bâtir des réseaux est essentiel. Chacun, dans son coin, peut toujours faire quelque chose. Mais découvrir qu'il y a d'autres personnes avec lesquelles on peut échanger des idées, des solutions, a un effet démultiplicateur»



Des associations de quartier ont ouvert leurs portes aux discussions des habitants.

Low carb lane

Motiver en partant
des préoccupations
des gens

Dott 07 : une région
durable en test

Le projet Low Carb Lane a été mené dans le cadre de Dott 07 (design of the time 2007).

Ce programme combinait plusieurs projets visant à imaginer et tester les dynamiques d'une région durable. Dott 07 a été lancé par l'agence régionale de développement One NorthEast et le Design Council. L'opération Dott reprend en 2009, cette fois-ci dans les Cornouailles.



Les designers ont réalisé des modes d'emploi pour présenter leurs projets.

Vous dites « économie d'énergie ». On vous répond « éclairage public défectueux ». Que faire ? En 2007, Livework, agence de design de service, cherche à aider les foyers de Castle Terrace, au Royaume-Uni, à diminuer leurs dépenses d'énergie. Dans ce quartier populaire, régler les factures d'électricité et de chauffage représente souvent un problème. Pour démarrer, deux mois durant, l'équipe rend visite aux habitants. Une assistante sociale les aide à ouvrir les portes. L'équipe suit aussi les acteurs sociaux dans leur travail. À l'heure de l'analyse, le constat est complexe : comment parler d'économie d'énergie à des personnes qui ne se sentent pas concernées ? Comment créer une dynamique entre des locataires mécontents de leur lieu de vie et des

propriétaires qui ne voient pas pourquoi ils investiraient, quand leur propriété perd de sa valeur ? Des projets qui concilient les avantages individuels et collectifs pourraient faire la différence. L'équipe organise alors des ateliers de réflexion avec ses partenaires et les autorités locales. Pour les faire réagir, ils leur soumettent des maquettes de services possibles. Plusieurs sont prototypés et soumis à la dernière étape de test : un tableau de bord électronique qui surveille la consommation énergétique d'un foyer est développé par une entreprise locale et implanté dans une maison. Des problèmes techniques mettront fin à l'expérience. En revanche, Saferbox, un outil financier qui lisse les dépenses liées aux travaux permettant une économie d'énergie, sera mis en place. En 2009, le gouvernement britannique commence à étendre la formule au niveau national.



« Bonjour, je suis le représentant de Saferbox... »



« C'est d'accord, on refait l'isolation des fenêtres. »



C'est parti !

Ben Reason
directeur associé
de Livework

« Nous avons des “complices” au sein des autorités locales, pour travailler. Nous en avons besoin, car notre manière de procéder est assez inhabituelle à leurs yeux. Au début, les personnes dans les institutions sont un peu circonspectes. Puis, lorsque les projets deviennent tangibles, elles sont rassurées »

Enseignements

Construire des outils de mobilisation

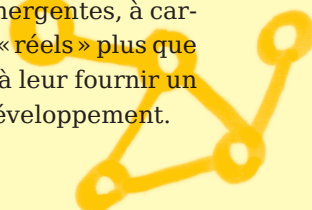
Des politiques à co-concevoir

Un règle simple s'impose : les projets portés par les utilisateurs fonctionnent mieux. Or la société civile est souvent en avance. Dès lors que le changement vient d'abord d'elle, plutôt que des institutions, l'acteur public doit partager son pouvoir et ne pas travailler en surplomb des acteurs, mais à leurs côtés. Il doit comprendre comment fonctionnent sur le terrain les pionniers, les suiveurs, les prescripteurs et les acteurs plus en retrait. Dans une optique d'anthropologie active, il doit apprendre à interpréter les signaux faibles et les pratiques émergentes, à cartographier les réseaux « réels » plus que les réseaux officiels et à leur fournir un cadre propice à leur développement.

L'enjeu n'est pas (d'abord) technologique

Il existe mille moyens techniques disponibles pour réduire la consommation d'énergie. Mais comme le montre Low Carb Lane ou les Transitions Towns, les leviers du changement sont avant tout psychologiques et comportementaux. L'enjeu est de produire des changements comportementaux

à grande échelle, alors que l'échelle naturelle de ces changements est à l'échelle du quartier, du réseau social de proximité, de la communauté familiale. Atteindre les objectifs énergétiques et climatiques passe par des politiques sociales et culturelles totalement renouvelées.



Le réseau, nerf de la guerre du développement durable

Aucun projet ne peut aujourd'hui se passer d'un travail de mise en réseau des communautés de personnes, acteurs et prescripteurs du changement. L'effet démultiplicateur de ces réseaux est essentiel, pour sensibiliser par l'exemple, en croisant les expériences, en construisant des passerelles entre les disciplines. Il y a là un défi majeur pour les acteurs publics qui ne doivent pas chercher à prendre le pouvoir dans ces réseaux, mais bien à faciliter leur création et leur essor.

Ne pas parodier les nouvelles pratiques sociales

Beaucoup d'acteurs publics pensent pouvoir reprendre à leur compte des pratiques émergentes et les mettre en œuvre de façon descendante : partout où ils sont créés, les « faux » jardins partagés, ou les communautés durables parachutées sont promis à l'échec.

Fournir des outils concrets

Précarité énergétique, sensibilité aux thèmes de l'environnement... certains citoyens aimeraient agir, mais ne savent pas comment. Une politique publique d'un nouveau genre peut les aider à franchir ce cap en leur fournissant par exemple, des outils financiers qui leur permettent de rendre leurs logis moins énergivores, comme à Castle Terrace, ou bien en les soutenant dans la diffusion de gestes simples qui permettent d'économiser de l'énergie comme à Florence.



Entretien

avec Patrick Viveret

Êtes-vous culturel-créatif?

Patrick Viveret, philosophe de formation, a été conseiller à la Cour des comptes. En 2004, il a rédigé un rapport « Reconsidérer la richesse » qui propose une approche différente des indicateurs de richesse. Il est également l'un des initiateurs des rencontres « Dialogue en humanité ». **Pour lui, une bonne partie de la société s'est déjà tournée vers d'autres valeurs. Les institutions doivent les suivre.**



Le politique peut-il ré-enchanter le monde ?

Les démarches qui font du mieux-être un sujet central naissent dans la société, et non dans les institutions ou les entreprises... En 2000, par exemple, aux États-Unis, une étude a montré l'émergence d'un nouveau socio-style, surnommé « culturel créatif ». Les chercheurs se sont aperçus que 25% environ de la population avait glissé vers une nouvelle posture, qui accorde une grande valeur au bonheur, à l'écologie, à la médecine douce et à une ouverture multi-culturelle, par exemple. Les chercheurs ont également noté une corrélation entre les valeurs affichées et les pratiques des représentants de ce nouveau socio-style. Chose étrange, ces « culturels créatifs » étaient invisibles aux yeux des élites médiatiques et institutionnelles, mais aussi à leurs propres yeux : ils étaient persuadés de ne représenter que 4% environ de la population ! En France, des études similaires ont obtenu des résultats voisins.

Les institutions participent-elles à ce changement de regard ?

Il y a un décalage. Au sein des institutions, un modèle très traditionnel continue de prédominer. Le pouvoir y est vu -et vécu- comme un substantif : il s'agit du pouvoir à conquérir dans une logique de domination, plutôt que de coopération. Aujourd'hui, l'enjeu réside dans un changement de paradigme. Il faut passer au pouvoir vu comme énergie, comme « pouvoir de ». Les politiques sentent qu'il existe une demande, un besoin dans la société et tentent des approches de type

participatif. Mais cela ne va pas très loin. Les institutions doivent également faire évoluer leur regard sur la société. Dans une optique traditionnelle, celle du PIB, de nombreuses richesses de la société demeurent invisibles, comme, en particulier, l'essentiel de la vie associative et le bénévolat... Dans la vision traditionnelle, par exemple, une grosse infrastructure qui va polluer vaut plus qu'une promenade le long du fleuve, qui procure un moment de sérénité.

Rêvons un peu... Comment pourraient se redéfinir les relations entre les institutions et la société ?

Pour l'instant, la plupart des acteurs publics n'ont pas modifié leur rapport au pouvoir et à la société. Leur capacité d'indiquer une nouvelle direction est donc faible. Il faut qu'ils cessent de se placer « en surplomb » de la société. Ils doivent regarder sur le territoire, repérer les forces créatrices, se mettre à l'écoute des personnes, leur demander quelles sont les solutions qu'ils préconisent face à tel ou tel problème, puisqu'ils ont déjà commencé à agir. Au Royaume-Uni, par exemple, de nombreux groupes de citoyens se sont déjà mis en route, via les Transitions Towns. D'autre part, une personne qui détient une responsabilité institutionnelle n'a pas forcément de bonnes idées a priori. Les institutions devraient donc se mettre à agir sur la base de la co-construction, dans une démarche où elles pourraient apporter leurs idées. Le pouvoir deviendrait alors partagé.

Quel rôle spécifique se dessine alors pour les pouvoirs publics ?

Les institutions doivent se placer dans la logique de service qui est normalement la leur. Elles peuvent devenir fédératrices d'énergie, jouer le rôle d'assembleuses. Cette capacité à favoriser la synergie entre des acteurs, à mettre ensemble des capacités créatrices qui sinon resteraient isolées, est essentielle. Pour les élus locaux, il est plus facile de se placer dans une logique de co-construction, car ils sont plus proches d'une conception du pouvoir créatif. Ce qui les motive, c'est bien la réalisation. Les collectivités locales ont donc un rôle très important à jouer dans cette transition.

AN NE XE S

Qui a fait
quoi?

Ressources
et contacts

La 27^e Région, labo de transformation publique

La 27^e Région explore avec les Régions de nouvelles façons de produire des politiques publiques, fondées sur l'innovation sociale et numérique. Incubé à la Fing - Fondation Internet Nouvelle Génération, ce programme de recherche-action a été lancé en 2008 avec l'ARE, l'Association des Régions de France. Il est soutenu par la Commission européenne (Europ'Act) et la Caisse des Dépôts. Son équipe est composée de Stéphane Vincent, (directeur), Romain Thévenet, (chargé de mission design), et Charlotte Rautureau (chargée des programmes européens). La 27^e Région collabore avec un réseau de designers, entrepreneurs sociaux, innovateurs numériques, architectes, artistes, sociologues, journalistes, etc. Elle mène un travail de veille à travers la France et le monde entier, organise des événements créatifs avec les Régions et produit des expériences de prospective créative ; mais son principal mode opératoire est l'expérimentation de terrain, qu'elle conduit dans le cadre du programme « Territoires en Résidences ».

Territoires en Résidences

Organisé sur 2009 et 2010 avec le soutien de la Commission européenne, ce programme consiste à placer des équipes pluridisciplinaires en immersion dans des lieux et équipements publics -quartier, village, gare, lycée, université, maison de service, collectivité- sur une période de trois fois une semaine, dans le but de co-concevoir des projets et solutions avec les habitants. Quinze résidences sont prévues avant la fin 2010. Plusieurs d'entre elles sont décrites dans le présent ouvrage.

www.la27eregion.fr

www.territoiresenresidences.net

1. ÉDUCATION

Comment penser l'école avec ceux qui la vivent ?

Lycée Jean Moulin

Le campus ouvert

Pour la 27^e Région, Elise Duvignaux (programmiste, chargée d'étude à Filigrane Programmation, www.filigrane-programmation.com), Denis Pellerin, Matthew Marino (designers, User Studio, www.userstudio.fr), Romain Thévenet (designer, chargé de mission à la 27^e Région). Sous la direction scientifique de François Jegou (designer, Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net). Pour le lycée Jean Moulin, Jean-Louis Bruley, proviseur. Pour le Conseil Régional de Champagne Ardenne, François Charlier, directeur des Lycées et de l'apprentissage, Sylvie Cotillot, vice-présidente en charge des lycées et Sylvain Petit, chargé du fonctionnement des lycées.

En Estremadure, l'université de l'imagination

La créativité comme kit de survie

Iniciativa Joven, agence de Région de l'Estrémadure, chargée de la « politique de l'imagination ». (Annabelle Favreau, coordinatrice des relations internationales, www.iniciativajoven.org)

Kansas: les étudiants se racontent

Des étudiants et leur enseignant, Michael Wesch, professeur en anthropologie à l'Université du Kansas (ksuanth.weebly.com)

Notre nouvelle école

Le collège de Walker, repensé par ses habitants

Engine Service Design, agence de design de service (Steve Lee, designer - www.enginegroup.co.uk)

2. FUTURS

Tous visionnaires ?

Les Ch'tis en 2040

Populariser la prospective

Pour la 27^e Région, Félix Compère (designer, www.felixcompere.com), Romain Thévenet (designer, chargé de mission à la 27^e Région), Stéphane Vincent (directeur de la 27^e Région).

Pour la Fing, Jacques-François Marchandise (directeur du développement, www.fing.org). Pour le Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais, Pierre-Jean Lorens (directeur de la direction du développement durable, de la prospective et de l'évaluation, www.nordpasdecalais.fr)

Glasgow 2020

Les habitants imaginent leur futur

Demos, think thank sur l'innovation sociale (Charlie Tims, chercheur, www.demos.co.uk)

Rennes +6 degrés

Visualiser l'avenir climatique

« Et Alors », collectif d'architectes (Yannick Gourvil, architecte, www.etalors.eu)

Tabula Rosa

Jouer à imaginer le futur

Polimorph, collectif d'urbanistes, d'architectes et d'artistes (Petra Marguc, architecte urbaniste, www.polimorph.net), le pOlau, pôle des arts urbains (Maud Le Floch, directrice, www.polau.org)

Des nanos plein le caddie ?

SDS, Strategic Design Scenarios, agence de design stratégique (François Jégou, designer, www.solutioning-design.net)

3. ISOLEMENT RURAL

Une vision d'urbain ?

La Maison de santé

Re-penser l'offre de soins du Pays de Pionsat

Pour la 27^e Région, Julie Bernard (architecte, localalouer.blogg.org), Adélaïde Hamiti (chargée de mission santé à l'agence régionale de développement des territoires d'Auvergne), Fanny Herbert (sociologue), Marie Coirié (designer), Gisèle Bessac (fondatrice de la Maison Ouverte, www.lamaisonouverte.fr), Romain Thévenet (La 27^e Région).
Sous la direction scientifique de François Jegou (designer, Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net).
Pour le Conseil Régional d'Auvergne, Sébastien Côte (chef du service développement des usages TIC), Mireille Ghys (chef du service santé). Pour la communauté de communes de Pionsat, François Brunet (président), Hélène Berger (directrice).

De-ci, de là

Les colporteuses de Cobonne

De l'Aire, association de médiation culturelle (Elisa Dumay, directrice, www.delaire.eu) et le Bruit du Frigo, collectif d'architectes et d'artistes (Gabi Farage, architecte et plasticien, www.bruitdufrigo.com)

Faire compagnie

La communauté de pratiques façon nivernais-morvan

Romain Thévenet, alors étudiant en design à l'Ensci, École nationale supérieure de création industrielle (www.ensci.com)

La Grande Maison

Désir de communauté

L'association de la Grande Maison (Matthieu Coste, Axelle Fossorier, coordinateurs généraux du projet, rdac.fr/blog/blog/2009/08/31/la-grande-maison et lagrandemaison.pinkolab.com)

4. TECHNOLOGIES RELATIONNELLES

Investir les dimensions invisibles du territoire

La Ruche

La citoyenneté augmentée

Pour la 27^e Région: Jacky Foucher et Pierre Cahurel (designers, agence Grrr-design, www.grrr-design.com, collectif Pomme Z, pommezdesign.free.fr), Catherine Jourdan (artiste, La Glacière, laglaciere.over-blog.com), Margot Lebrun (designer stagiaire, agence Grrr-design), Romain Thévenet, (designer, chargé de mission à la 27^e Région). Sous la direction scientifique de François Jegou (designer, Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net). Pour le Conseil Régional de Bretagne, Emmanuelle Botta, Chargée du dispositif Cybercommune et du développement des usages d'Internet. Pour l'association Bug (assobug.tutuguri.net), Richard De Logu, directeur.

La M@ison de Grigny

Le pari d'une appropriation collaborative des technologies de l'information

L'association de la M@ison de Grigny (Jacques Houdremont, directeur www.maison-tic.com)

Le numérique, principe actif du territoire

Dynamiser la rive droite de Bordeaux

Pour la 27^e Région, Antoine Boilevin, designer, Hubert Guillaud (rédacteur en chef, www.InternetActu.net), Fanny Herbert, (sociologue), Laura Pandelle (designer), Denis Pellerin et Matthieu Savary (designer, User Studio, www.userstudio.fr). Sous la direction scientifique de François Jegou (designer, Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net). Pour le GPV, Sophie Trouillet, chargée de mission développement culturel. Pour la Cyberbase, François Vergnon, responsable.

Co-constituer sa ville en passant par les mondes virtuels

Hub2, agence spécialisée dans la médiation et les technologies de l'information (Eric Gordon, co-directeur du projet, hub2.org)

Le Metalab 3D

L'expérimentation comme mode opératoire

Hugues Aubin (chargé de mission TIC à la ville de Rennes), Loïc Haÿ (chargé de mission ARTESI Ile-de-France), Jean-François Lucas (doctorant en sociologie), Université Rennes 2 (metalab3d.blogspot.com)

5. MODERNISATION ADMINISTRATIVE

Peut-on re-designer l'action publique ?

L'environnement de travail de l' élu

Penser les relations entre les élus
et le conseil régional

Pour la 27^e Région, Grégoire Alix-Tabeling (designer),
Lucie Bargel, (politiste, www.cersa.cnrs.fr), Yoan Ollivier
(designer), Adèle Seyrig (designer, www.adeleseyrigdesign.fr),
Hélène Veiga Gomès, (étudiante en anthropologie et vidéaste),
Stéphane Vincent (directeur de la 27^e Région).
Pour le Conseil Régional Nord-Pas de Calais, Patrick Banneux
(chargé de mission au Cabinet du Président).
Sous la direction scientifique de François Jegou (designer,
Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net).

SILK

Papa, dessine moi un service

Engine Service Design, agence conseil en design des
organisations, pour le Silk (Sophia Parker, fondatrice,
socialinnovation.typepad.com/silk)

MindLab

Un laboratoire au cœur de la machine administrative

Le Mindlab, agence d'Etat danoise
(Christian Bason, manager, www.mind-lab.dk)

Kublai

Les gens aident les gens

Le réseau des utilisateurs de Kublai, animé par une micro-
équipe missionnée par le Ministère italien du développement
de l'économie italienne (Alberto Cottica, project manager,
www.progettokublai.net)

6. ÉNERGIE

Innover par l'ingénierie sociale

La région basse consommation

Diffuser par l'exemple et le partage

Pour la 27^e Région, Félix Compère, Brice Dury,
Xavier Figueirolas, Alexandre Mussche (designers).
Direction scientifique de François Jegou (designer,
Strategic Design Scenarios, www.solutioning-design.net).
Pour le Conseil régional de PACA, Annick Delhayé
(vice-présidente déléguée à l'écologie, à l'environnement
et au développement), Dominique Flahaut (responsable
du SEDATE, Service Energie, Déchets, Air et Technologies
de l'Environnement)

Villes en transition

Des communautés locales bâtissent
leur futur durable

Le réseau Villes en transition (Jane Lewis, membre du PEDAL,
Portobello Energy Descent and Land Reform, pedal-porty.org.uk,
villesentransition.net et www.transitiontowns.org)

Re-penser les circuits alimentaires

L'école polytechnique de Milan, l'Université des sciences
gastronomiques et le mouvement Slow Food
(Anne Meroni, chercheuse à l'école polytechnique de Milan,
www.nutrire milano.it)

Les Florentins repartent à zéro

Apprendre les gestes quotidiens

Le « guichet » EcoEquo cogéré par la municipalité
de Florence et les associations (Alessandro Ansari, responsable,
sportelloecoequo.comune.firenze.it)

Low carb lane

Motiver en partant des préoccupations
des gens

Livework, agence de design de service
(Ben Reason, directeur, www.livework.co.uk)

Les mots
du design
des politiques
publiques

Maîtrise d'usage
Le cahier des charges
vu par l'utilisateur

Micro-local

**Ressources
informelles**

Communauté

Émancipation
Fournir aux citoyens
les moyens de devenir acteurs
des politiques publiques

Ingénierie sociale

Innovation Sociale

Modifier les systèmes
par les comportements

Scénarios
Prototypage rapide
Matérialisation intermédiaire
d'un produit ou service

Expérience utilisateur
Proof of concept

Design

Démarche
de conception créative
centrée sur
l'utilisateur

**Créer le cadre
de méthodes inédites** **Numérique**
Disséminer
Favoriser la multiplication des
pratiques locales par le partage

Innovation ouverte **Réseau**
**Laboratoire
d'innovation sociale**
Équipe chargée de produire
des expérimentations avec
et pour les populations

Expérimenter

Documenter
Tout raconter, à toutes
les étapes

Vidéo
Mobiliser tous les formats
narratifs

Expo in progress
Cartographie sociale
Visualiser les interactions
informelles d'une communauté

Blog

Visualiser

Immersion
Méthode issue de l'ethnologie
visant à appréhender les pratiques
d'une communauté en conduisant
une enquête de terrain

Jeu
Workshop
Un instrument pour libérer
les idées et construire du collectif

Prospective créative

Résidence
Technique d'immersion
et de co-conception
de projets

Créativité

**Co-conception des services
publics**

Architecture
Sociologie des usages
Intervention urbaine
Pédagogie

**Croiser les regards
entre les disciplines**

Artiste
Mobiliser des dimensions
sensibles

**Inter-
disciplinarité**
Croiser les regards
entre les disciplines

Quelques lectures de la 27^e Région

Bertrand P, 2009, *Ceux qui font bouger la France*, Édition Hoëbeke

Costanzo S, 2008, *L'éphémère : toucher les citoyens par surprise*, Dossier *Quand l'éphémère fait la ville*, Territoires n°493, décembre

Dear Architect, *A vision of our new school*, 2007. Joint publication by Walker Technology College Newcastle, Engine Service Design, DOTT07

Dossier *Pour en finir avec l'évaluation*, Vacarmes, n°44, été 2008

Jégou F, Thoresen V, Manzini E, 2009. *LOLA Looking for Likely Alternatives. A didactic process for approaching sustainability by investigating social innovation*, Hedmark University College, Hamar, Norway

Jégou F, Manzini E, 2008. *Collaborative Services, Social Innovation and Design for Sustainability* with essay by Bala P, Cagnin C, Cipolla C, Green J, van der Horst T, de Leeuw B, Luiten H, Marras I, Meroni A, Rocchi S, Strandbakken P, Stø E, Thakara J, Un S, Vadovics E, Warnke P, and Zacarias A. Edizioni Poli.design, Milan

Jégou F, Liberman J, Girardi S, Bernagozzi A, 2008. *Design for Social Innovation, Enabling replication of promising initiatives for sustainable living in Brussels and Paris*. Changing the Change design research conference, Torino

Jouen M, 2009, *Vers une révolution du service public ? Sur la conception des services d'intérêt général*, Futuribles n°358, décembre

Kaplan D, Marcou T, 2009, *Comment libérer les forces de l'innovation dans la ville ?* Fing/Fyp éditions

Leadbeater C, 2004, *Personnalisation through participation - A new script for public services*, Demos

Manzini E, 2009. *Small, local, open and connected, Design for social innovation and sustainability* working paper

Manzini E, Jégou F, 2003. *Sustainable Everyday, Scenarios of urban life*. Edizione Ambiente, Milan.

Mulgan G, 2007. *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*, Nesta

Mulgan G, 2006. *Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated* with inputs from Tucker, S. Ali, R. and Sanders, B. The Young Foundation, London

Söderström O, Fimiani D, Giambalvo M, Lucido S, *Urban Cosmographies*, Edition Meltemi, 2009

Stiegler B, Moulrier Boutang Y, Cadix A, Seban A, 2008. *Entretiens du nouveau monde industriel, Le design de nos existences à l'épreuve de l'innovation ascendante*, Édition Mille et une nuits

Thakara J, 2005. *In the bubble: designing in a complex world*, MIT Press, Cambridge.

En ligne... des lettres d'information

www.adels.org
ashinstitute.harvard.edu/innovation
www.hubmilan.com
www.internetactu.net
www.doorsofperception.com
www.nesta.org.uk
www.region-limousin.fr/2027
hubmilan.wordpress.com
www.sustainable-everyday.net
www.vacarme.org
www.villesenttransition.net

Mentions
légales
et crédits

Mentions légales

AuteurLa 27^e Région**Directeur de rédaction**

Anne Daubrée

Rédacteurs

Anne Daubrée, Stéphane Vincent

Préface

Christian Paul

Avant-propos

Stéphane Vincent, Romain Thévenet

Lecture-correctionMarie Coirié, Marie Daubrée,
Charlotte Rautureau, Catherine Rheims,
Corinne Scola, Romain Thévenet,
Stéphane Vincent.

Crédits photographiques

1. ÉDUCATION**Comment penser l'école avec ceux
qui la vivent ?****Lycée Jean Moulin le campus ouvert**© 27^e Région**En Estremadure, l'université
de l'imagination**La créativité comme kit de survie
© Initiativa Joven**Kansas: les étudiants se racontent**© Michael Wesch, les étudiants du
cours à l'introduction à l'anthropologie
culturelle de l'été 2007, l'Université
du Kansas.**Notre nouvelle école** Le collège de
Walker, repensé par ses habitants

© Engine Service Design

2. FUTURS**Tous visionnaires ?****Les Ch'tis en 2040**Populariser la prospective
© 27^e Région**Glasgow 2020**Les habitants imaginent leur avenir
© Demos**Rennes +6 degrés**Visualiser l'avenir climatique
© « Et Alors »**Tabula Rosa**Jouer à imaginer le futur
© pOlau-pôle des arts urbains**Des nanos plein le caddie ?**

© SDS, Strategic Design Scenarios

3. ISOLEMENT RURAL**Pour un aménagement sensible
du territoire****La Maison de santé** Re-penser l'offre
de soins du Pays de Pionsat© 27^e Région**De-ci, de là** Les colporteuses de Cobonne

© Aude Lavenant

Faire compagnie La communauté
de pratiques façon nivernais-morvan
© Romain Thévenet**La Grande Maison** Désir de communauté

© association de la Grande Maison

4. TECHNOLOGIES RELATIONNELLES**Investir les dimensions invisibles
du territoire****La Ruche** La citoyenneté augmentée© 27^e Région**La M@ison de Grigny**Une appropriation collaborative
des technologies de l'information
© La Maison de Grigny**Le numérique, principe actif du territoire**Dynamiser la rive droite de Bordeaux
© 27^e Région**Co-constituer sa ville en passant
par les mondes virtuels**

© Eric Gordon, Hub2

Le Metalab 3D L'expérimentation
comme mode opératoire

© Metalab3d

5. MODERNISATION ADMINISTRATIVE
Peut-on re-designer l'action publique ?**L'environnement de travail de l' élu**Penser les relations entre les élus
et le conseil régional
© 27^e Région**SILK** Papa, dessine moi un service
© Engine Service Design**MindLab** Un laboratoire au cœur
de la machine administrative
© Mindlab**Kublai** Les gens aident les gens
© Kublai**6. ÉNERGIE****Innover par l'ingénierie sociale****La région basse consommation**Diffuser par l'exemple et le partage
© 27^e Région**Villes en transition**Des communautés locales bâtissent
leur futur durable
© Jane Lewis**Re-penser les circuits alimentaires**© DIS Design and innovation
for sustainability, Dept. INDACO -
Ecole polytechnique de Milan**Les Florentins repartent à zéro**Apprendre les gestes quotidiens
© Ville de Florence, service participation
démocratique, nouveaux styles de vie
et consommation critique**Low carb lane**Motiver en partant des préoccupations
des gens
© Livework

Design graphique

g.u.i. (Nicolas Couturier, Bachir Soussi-Chiadmi)
et Unefois2 (Amélie Doistau, Marlène Scharr)

Édition

La Documentation Française

Remerciements

À tous ceux qui ont bien voulu partager
leur expérience dans cet ouvrage, aux relecteurs bénévoles,
à Charlotte Rautureau, à Catherine Rheims, à Odile,
à nos amis de la Fing.



Ce livre est cofinancé par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le FEDER.

Achevé d'imprimé en France,
en mars 2010 par Corlet Imprimeur S.A.
N° d'imprimeur : 127950