



INSULATION

SUSTAINABLE
RENOVATION

PUBLIC
CHATROOM

Jégou, F. 2018. **Prenez soin des services publics de votre ville !** in Zhuangshi 2018.05 Num. 301 Special Feature: Social Innovation and Design for City Making, CSSCI, Shanghai.

Cet article a été publié à l'origine en chinois pour le Zhuang-shi Design Journal 2018.05 Num. 301 Special Feature: Social Innovation and Design for City Making, CSSCI, Shanghai. p 23 à p 27



Prenez soin des services publics de votre ville !

“...la société change à grande vitesse et la municipalité doit changer pour se reconnecter avec elle...” déclarait Fleur Imming, Maire adjoint aux affaires sociale, à la vie et aux districts de la ville d’Amersfoort (Jégou, F., Bonneau, M. 2015). Cette ville moyenne (150 000 habitants) située en Hollande accuse, comme beaucoup d’autres villes européennes, le coup d’une perte de capacité des pouvoirs publics. Réduction drastique des budgets, transfert de compétences du niveau national au niveau local, afflux de nouveaux problèmes complexes sociaux, environnementaux, économiques auxquels l’administration de la ville par sa lourdeur et son manque d’agilité peine à s’adapter...

Mais le tableau n’est pas seulement noir. La nouvelle donne au niveau local fait aussi état de nouvelles dynamiques au sein de la population. Face aux problèmes qu’ils rencontrent et aux difficultés des pouvoirs publics à répondre à l’ensemble de ces derniers, les citoyens se mobilisent. S’il manifestaient leur insatisfaction face aux dysfonctionnements de la société principalement en manifestant dans la rue avec la volonté de s’attaquer au système en place et d’en changer le fonctionnement, leur mobilisation est aujourd’hui aussi concentrée sur le résultat. Ils s’organisent à l’échelle micro-locale pour pourvoir à leurs besoins quotidiens : ils jardinent autour de chez eux pour compléter leur approvisionnement, organisent l’entretien et prennent soin de leur quartier, montent des groupes d’achats solidaires, coupent les intermédiaires, valorisent leurs compétences et leurs biens à travers l’économie de partage, etc.

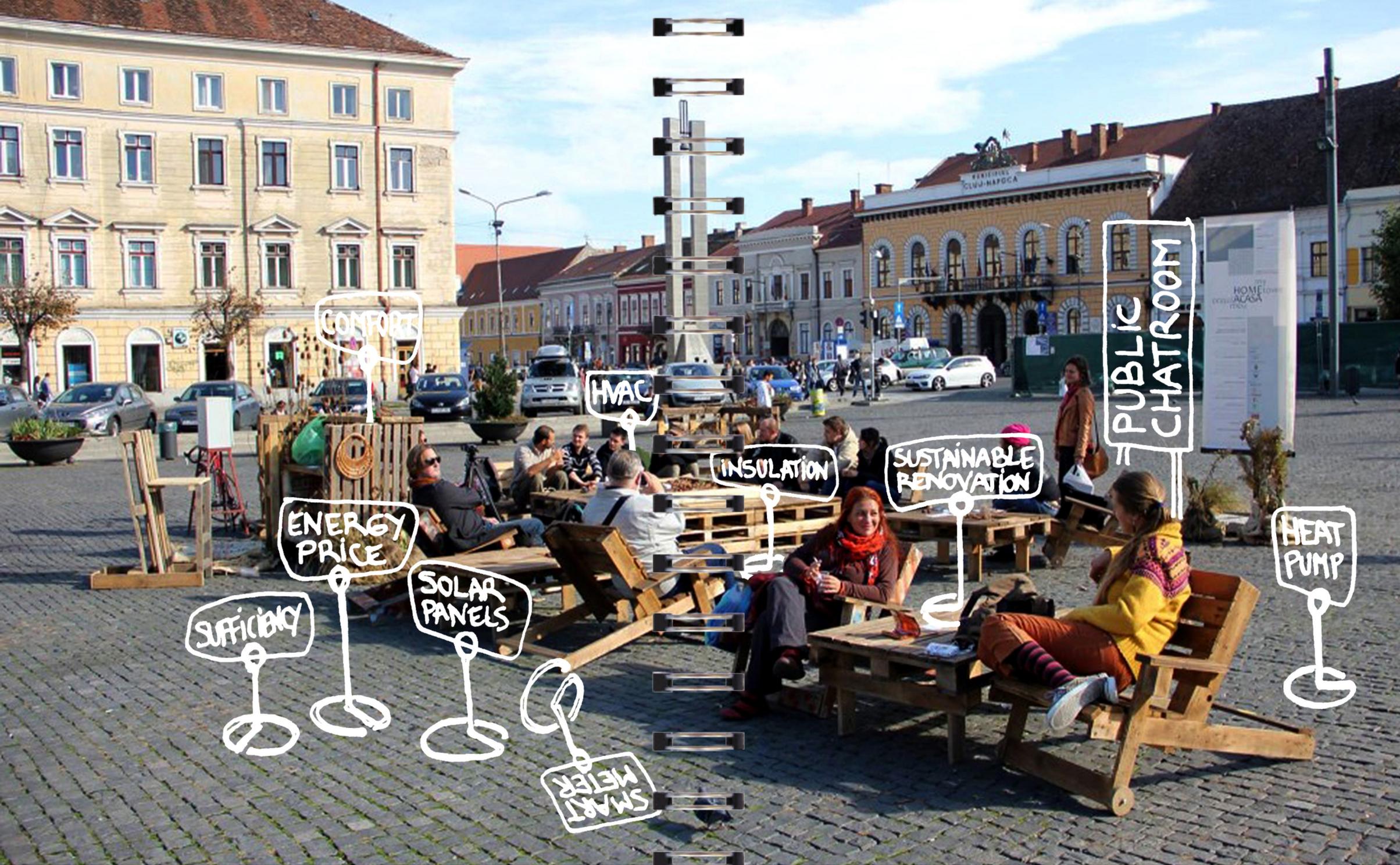
« Habilités par la diffusion des technologies de l’information

les citoyens cherchent à se réapproprier leur capacité d’agir et réclament le droit de prendre part à la production de leur ville. Ils se heurtent dans leurs initiatives à la complexité des réglementations, à la lourdeur des procédures administratives et manifestent leur insatisfaction face à nos modes de gouvernance ».

Les pouvoirs publics au niveau local semblent quelque peu désemparés : ils ne sont plus en position dominante et peinent à saisir les opportunités que représentent ces nouvelles dynamiques citoyennes. Comme le soulignait Steve Marriot devant la multiplicité des initiatives d’agriculture urbaine à Bristol alors qu’il était Directeur du département Développement durable de la ville : « Comment doit-on réagir en tant que pouvoir public face à toutes ces énergies citoyennes? Comment peut-on les aider sans les contrarier? Comment tout cela peut générer une politique publique cohérente au bénéfice de tous ? » (URBACT II, 27-30 May 2013).

Un des enjeux pour les pouvoirs publics locaux semble être de trouver la bonne manière de catalyser l’innovation sociale, de la consolider et la démultiplier (Bonneau, M. 2015) . De la posture de « command and control » ils doivent se faire médiateurs (Jégou, F. 2015), « réarranger des parties prenantes » (Région Nord Pas-De-Calais) pour une meilleure synergie entre les forces vives du territoire (Bonneau & Jégou, 2017).

De l’autre côté, l’enjeu pour les citoyens n’est plus tant de se constituer en contre-pouvoir en lutte contre les pouvoirs publics ou de s’en passer et faire sans eux mais de préserver le secteur public, de rétablir sa capacité de régulation, de rééquilibrage et d’en prendre soin. Il importe de se saisir de l’ouverture de l’acteur public à l’innovation sociale pour construire l’action publique avec l’administration de la ville et l’ensemble des parties prenantes locales.



▲
 Figure 1. SALONS DE CONVERSATION PUBLICS

Le collectif d'architectes URBANNECT et le Département des affaires culturelles de la ville de Cluj imaginent des "Salons de conversation publics" entre citoyens et administration partant du succès de la série d'interventions artistiques "Salons urbains".

En 2015, le collectif URBANNECT installe des espaces domestiques à l'air libre sur les places publiques des quartiers de Manastur et Unirii. L'idée du projet "Salons

urbains" est d'associer des espaces publics de la ville de Cluj à des espaces domestiques : un living room où s'asseoir et converser entre passants, une cuisine pour partager un repas en plein air, une chambre pour réfléchir ensemble au calme... De la même manière que ces installations suggèrent aux citoyens que des espaces publics peuvent être des lieux comme chez-soi, accueillants et propices à la conversation, la ville envisage de proposer des installations temporaires invitant à une conversation directe entre habitants et services publics sur des thèmes émergents autour de la qualité de vie dans le quartier.

Et le design dans tout cela ?

Le design pour le développement durable a dans un premier temps interrogé les produits et services de consommation courante pour dans un second temps élargir progressivement son focus à des systèmes de solutions plus larges remettant en question nos modes de vie en s'inspirant de l'innovation sociale prometteuse en terme de développement durable (Meroni, 2007). En particulier, les designers ont cherché à contribuer au développement de nouveaux « services collaboratifs » d'une part en facilitant l'accès pour un plus grand nombre d'utilisateurs à des solutions issues de cette innovation sociale tout en préservant la qualité relationnelle qui est le moteur même de ces nouveaux modes de vie basées sur plus de partage et de collaboration (Jégou & Manzini, 2008).

Afin de soutenir et consolider ces mouvements d'innovation sociale, le design doit élargir encore son focus pour inclure l'innovation publique et aider à la transformation de la gouvernance de la ville à travers le design de systèmes produits-services-politiques publiques. Il s'agit aujourd'hui de faire en sorte que toutes ces dynamiques montantes « fassent société » et produisent du bien commun. Au-delà de l'injonction trop souvent emprunte du modèle industriel de « passage à l'échelle » considérant les initiatives citoyennes comme des entreprises sociales qui devraient trouver leur modèle de création de la valeur et croître, il convient de chercher comment les dynamiques citoyennes s'insèrent dans

Le présent article montre à travers une série d'exemples de processus et de projets qui participent du mouvement émergeant de ces nouvelles « formes d'innovation publiques» (Projet de recherche FIP, 2014-2017) comment le design contribue non seulement à une meilleure collaboration des initiatives citoyennes entre elles mais également à une bonne articulation de celles-ci avec l'action publique dans la ville. En particulier, il cherche à montrer à travers ces exemples comment les approches du design peuvent aider l'innovation sociale à rencontrer et renforcer l'action publique vers une ville plus collaborative.



1. Trouvez des synergies avec les politiques publiques de votre ville

Dans la ville de Poznan en Pologne, quatre jeunes Makers fondent Zaklad Maker Space. Ils s'installent dans le local vacant d'une ancienne imprimerie dans un immeuble près du centre-ville. Progressivement, l'initiative s'enrichie d'un atelier bois, de machines-outils, d'imprimantes 3D et de l'inspirant mélange allant du bricolage de fortune à la commande numérique qui caractérise les espaces de Makers (Doctorow, 2010). On y croise des citoyens de tous les âges, sexes et origines socio-professionnelles qui se côtoient pour « faire », depuis la réparation d'un meuble jusqu'à l'expérimentation de fabrications les plus improbables.

Rassemblés lors d'une visite des participants du réseau REFILL financé par l'Union Européenne à travers le programme URBACT (source Urbact & RefillTheCity) portant sur la pratique de l'usage temporaire des espaces vacants dans les villes, les organisateurs se plaignent. Certes ils ont bénéficié du programme de loyer préférentiel porté par l'administration municipale et visant à réactiver les multiples espaces vides dans la ville mais aujourd'hui la période d'utilisation temporaire se termine. Ils doivent déménager et trouvent que l'administration ne fait pas cas de leur initiative et ne les aide pas suffisamment.

« Mais au fond qu'est-ce que vous apportez en tant que Makers? Pourquoi la ville de Poznan devrait-elle vous aider à trouver un nouvel espace si vous ne lui expliquez pas en quoi votre initiative est un bénéfice pour les habitants et pour la ville ? » Cette remarque d'Amalia Zepou, Maire adjoint à l'Innovation et la Participation de la ville d'Athènes qui participe à la visite, déclenche les discussions en faveur d'une meilleure construction de l'interface entre les initiatives citoyennes et les autorités publiques locales (Jégou, Bonneau, 2016).



Qu'en est-il plus précisément ?

Les Makers accueillent des jeunes en dehors des horaires scolaires pour les sensibiliser aux processus de fabrication assistés par ordinateur : en ce sens Zaklad est une forme d'école hors les murs qui devrait intéresser les départements de la ville compétents en matière de jeunesse et d'éducation.

L'espace compte aussi les visites de beaucoup de chômeurs qui viennent chercher dans ce lieu d'activités multiples de nouvelles motivations professionnelles : Zaklad fournit donc une forme d'aide aux demandeurs d'emploi et devrait en cela intéresser le département économie et emploi de la ville, etc.

« Zaklad est un bouillonnement d'innovations sociales qui ne sait pas bien mettre en avant les bénéfices apportés aux différents services de la ville » conclut Amalia Zepou.

Design d'un processus de « matchmaking » entre la ville et initiatives citoyennes

Inspiré par les discussions autour du cas de Zaklad en automne 2015, nous cherchons avec les 10 villes partenaires du réseau URBACT REFILL à co-développer un processus de « matchmaking » entre les différents départements de l'administration de la ville et les initiatives citoyennes. Un canevas a été esquissé au printemps 2016 en vue d'un premier pilote mené à l'automne par la ville de Cluj en Roumanie : 1/ cartographier les initiatives citoyennes de la ville et identifier un premier échantillon invité pour le pilote ; 2/ de la même manière, identifier parmi les départements de l'administration de la ville lesquels sont susceptibles d'être intéressés par les initiatives invitées ; 3/ organiser une première rencontre entre les uns et les autres pour qu'ils fassent connaissance ; 4/ approfondir cette connaissance mutuelle par des visites collectives croisées : à la fois les agents publics rencontrent chaque initiative sur son terrain et celles-ci en retour se rendent dans chaque département de l'administration pour en appréhender la logique de fonctionnement ; 5/ enfin les uns et les autres se retrouvent pour un workshop de matchmaking très structuré : rencontre deux à deux initiative-département en mode « speed-dating », à chaque rencontre co-construction d'un scénario hypothétique de collaboration explorant les 3 questions : comment cette initiative citoyenne peut-elle contribuer aux politiques publiques portées par ce département de la ville ? Comment ce département peut-il soutenir en retour cette initiative ? Enfin à quoi pourrait ressembler concrètement un scénario de collaboration entre les deux ?



Huit scénarios émergent du premier pilote à Cluj fruits par exemple d'un rapprochement entre le groupe d'artistes urbains Soges delivery et le Bureau de la Sécurité Routière et de la Voirie (voir encadré : SERVICE DE CO-CONCEPTION DE L'ESPACE PUBLIC) ou entre les activistes d'Urbannect et le Département des Projets Culturels (voir encadré : SALONS DE CONVERSATION PUBLICS) ; etc.

De la même manière un second pilote a lieu dans la ville de Poznan réunissant Zaklad Maker Space bien sûr mais aussi 4 autres initiatives citoyennes locales avec les départements Education, Culture, Urbanisme et le Cabinet du Maire (voir encadré : EDUCATION INFORMELLE ET HORS LES MURS).

Enfin à Gand, un troisième pilote du processus de Matchmaking se déroule pour l'usage temporaire de l'ancien bâtiment de la Bibliothèque Centrale de la ville (voir encadré : CRÉATION DE COALITION HYBRIDES) et aboutit à The Nest, un incubateur socio-culturel géant de 6700 m² porté pendant 12 mois par le collectif « Stadslabo » (Labo urbain) formé de 30 initiatives citoyennes locales.

Co-construit et affiné par ces 3 pilotes successifs, le design du processus de "matchmaking" est inclus dans la boîte à outils validée par les villes partenaires du réseau thématique URBACT REFILL comme une des étapes clés de la mise en place d'une collaboration entre ville et citoyens pour l'usage temporaire des espaces vacants (REFILL Match-Makers).



▲ **Figure 2. EDUCATION INFORMELLE ET HORS LES MURS**
Le Maker space Zaklad et les Services formation de la ville de Poznan imaginent des relais de formation informelle tout au long de la vie.
La ville de Poznan a expérimenté dans le quartier de Lazarz des dispositifs de loyer préférentiels donnant aux initiatives culturelles et artistiques accès à des espaces en échange de faire participer la population du quartier à leurs activités. Le Service formation de la ville trouverait intéressant d'étendre ce type de

pratiques à des initiatives comme les mouvements de Makers en pointe sur les questions d'accès aux technologies de l'information, de réseaux apprenants, de science citoyenne, etc. En l'échange de mise à disposition de locaux publics une initiative comme Zaklad s'engage à faire profiter de sa dynamique aux écoles, de collaborer avec les universités et de compléter ainsi les enseignements scientifiques et techniques.



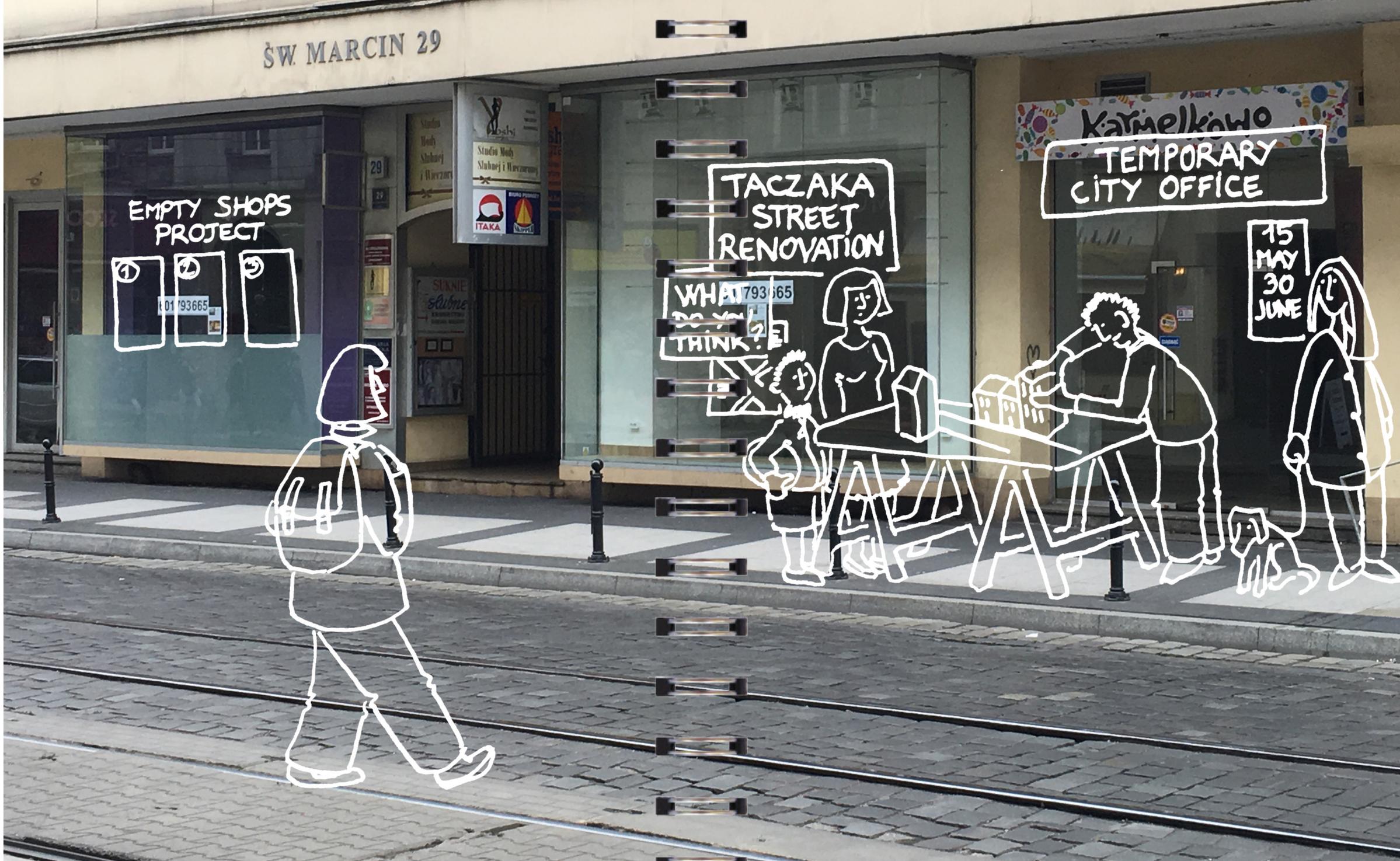
2. Stimuler le développement de visions pour le futur de votre ville

“Les projets territoriaux de développement durable qui sont évalués sont en général de bons projets mais ils manquent souvent d’une vision pour le territoire” constatait Sandrine Fournis, Cheffe de l’ex Bureau des Territoires, la cellule du Commissariat Générale au Développement Durable (CGDD) chargé alors notamment de la reconnaissance au niveau national des Agenda 21 . Issus du Sommet de la Terre à Rio en 1992 (Jégou, Gouache & Fournis, 2015.), les Agenda 21 ont été pensés comme un plan d’action territorial à la faveur de la transition collective vers une société plus durable. Ces Agenda 21 et plus généralement les projets territoriaux de développement durable ont connu différents succès et évolutions selon les sensibilités et les politiques nationales pour l’environnement allant de programmes d’actions et de mise en synergie des acteurs locaux portées par les pouvoirs publics à des mouvements citoyens telles que les Initiatives de Transition (Boutaud, 2009). En France par exemple, plus de mille collectivités locales (villes, départements, régions, etc.) portent des programmes d’action Agenda 21 qui cherchent à aligner les politiques publiques locales sur les principes de Rio. Pour autant, force est de constater que ces initiatives tant montantes que descendantes ne portent pas une vision partagée du territoire. En d’autres termes, les différentes initiatives pour une société durable en présence peinent à converger vers une vision commune et à s’agréger en un mouvement articulé de transformation (Romain Feche, 2013).

Design d’un processus de projection participative

Après une première collaboration avec le CGDD du Ministère de l’Environnement visant à co-designer avec un ensemble de territoires français des scénarios d’évolution des Agenda 21 de manière à stimuler les débats sur le sujet au second Sommet de la Terre Rio+20 en 2012 (Jégou, Fournis & Rousseau, 2012), nous poursuivons le travail sur la mise au point d’un processus de co-construction d’une vision partagée par les acteurs des territoires eux-mêmes. Partant des approches de design centré utilisateurs qui engagent les parties prenantes dans la co-construction de systèmes produits-services que nous élargissons et adaptons, nous faisons émerger une palette d’outils permettant à un groupe d’acteurs diversifiés du territoire de construire ensemble une vision incarnée de comment ce territoire pourrait vivre et fonctionner de manière plus durable. Le ou les scénarios produits sont à la fois la narration d’une vision concrète et tangible du territoire durable à un horizon de 10-15 ans ainsi qu’une série de solutions concrètes (services, infrastructures, politiques publiques prometteurs en terme de développement durable) qui rendent cette vision plus tangible et actionnable par les acteurs impliqués.

Ce travail conduit entre 2013-2015 et intitulé VISIONS+21 se présente comme une communauté de pratiques pour la co-construction d’une vision durable partagée du territoire. La communauté de pratique VISIONS+21 s’appuie sur une boîte à outils en open source (Boîte à outil, Vision21), un processus d’ateliers participatifs et la formation d’un réseau d’activateurs dans toute la France.



▲
Figure 3. BUREAU TEMPORAIRE DE L'ADMINISTRATION

La ville de Poznan imagine implanter des représentations temporaires de son administration dans les quartiers pour une meilleure collaboration avec les citoyens.

Beaucoup de rues à Poznan souffrent de désaffection. Nombre d'espaces commerciaux sont vides entraînant déclin du quartier, vandalisme et nouvelles fermetures des commerces encore restant. La revitalisation de ces rues passe par des processus de concertation avec les habitants du quartier. Mais ces processus sont lourds et difficiles à gérer depuis l'administration de la ville. Inspirés par les

processus d'usage temporaire des espaces vacants la ville considère la possibilité d'installer des représentations temporaires du Services de régénération urbaine dans des locaux vacants sur les lieux mêmes qui font l'objet de programme de rénovation urbaine. Installer des agents publics par exemple dans un local commercial vide au beau milieu d'une rue en déclin aurait de multiples avantages : à la fois mettre les agents de l'administration sur le terrain au contact avec les habitants, les immerger dans la réalité sensible du quartier et donner de la visibilité au processus de rénovation, faciliter l'animation du processus de co-création du projet de rénovation.

Concrètement, comment tout cela fonctionne-t-il ? Prenons un exemple : la communauté d'agglomération de Lorient en Bretagne, la ville de Cluses dans les Alpes ou le département de Gironde dans le Sud-ouest réunissent une quarantaines de parties prenantes : un ensemble de citoyens aussi diversifiés que possible ; des agents représentant les principaux départements de l'administration locale ; des élus impliqués dans la transition durable du territoire. Pendant une première journée d'atelier, ces parties prenantes travaillent ensemble à une série d'exercices visant à co-construire une vision durable à la fois plausible et désirable du territoire. Le choix et les modalités d'application des différents outils VISIONS+21 sont laissés à l'appréciation des parties prenantes mais le plus souvent les exercices sont articulés dans l'ordre suivant :

Un premier exercice de « Contextualisation des territoires dans l'environnement stratégique » : les parties prenantes participant à l'atelier sont plus ou moins familières avec les grands enjeux futurs de leur territoire. Nous leur distribuons un ensemble de coupures de presse fictives proposant au débat une série de questions sur leur territoire en 2035. Stimulés par cette lecture du journal local à un horizon d'une vingtaine d'année, ils discutent, éliminent les articles jugés non-pertinents, en créent de nouveaux et se constituent une représentation partagée de l'environnement stratégique du territoire tout en s'acculturant mutuellement aux enjeux du futur.

Un second exercice propose alors un « Test de robustesse des territoires en transition ou en transformation » : les participants évaluent ensemble la capacité de leur territoire à accuser le coup face à un ensemble de défis à venir potentiels. Par équipe, ils se mettent dans la peau de journalistes qui en 2035 devraient faire un dossier sur un risque majeur comme : « la faillite de l'action sociale » ; « les difficultés de la démocratie représentative » ; « l'abandon des territoires

ruraux » ; « la précarité climatique » ou encore « l'inertie des politiques publiques ». A travers un regard «rétro-prospectif» les participants examinent les faiblesses de leur territoire tout en cherchant quels atouts ils pourraient mobiliser.

Un troisième exercice propose la « Création d'un scénario de transition écologique vers le développement durable » : les participants visualisent 3 scénarios réalisés à l'occasion de la conférence RIO+20 : « ENGAGEMENTS 21 » (Engagements 21) sur la co-production de l'action publique avec les citoyens ; « DEMOCITÉ 21 » (Democites 21) sur la pratique de l'expérimentation dans le développement des territoires et « PACTES 21 » (Pactes 21) sur l'émergence de nouveaux modèles de création de la valeurs entre acteurs hybrides public-privés-citoyens. Forts des deux premiers exercices projectifs, inspirés ou au contraire dubitatifs face à ces 3 scénarios, les participants « bricolent » leur propre vision pour leur territoire.

Enfin un quatrième et dernier exercice permet de générer des « Pistes d'évolution du projet territorial de développement durable » : à la manière d'un processus de « backcasting » les participants partent de la vision futur souhaitée qu'ils viennent de définir pour leur territoire et recherchent quelles actions entreprendre pour passer de la situation présente à la vision souhaitée. Sur une grande ligne du temps de 2018 à 2035, ils placent des projets, imaginent de nouvelles politiques publiques, inventent des services et des infrastructures en faveur des modes de vie durables. Ils les articulent et les mettent en synergie pour établir un plan d'action crédible et atteignable.

À la différence d'un processus de prospective classique, VISIONS+21 génère une projection collective, émergeant de la concertation d'un échantillon de partie prenantes. À la différence d'un travail en chambre reposant uniquement sur des experts, les visions générées sont plus incarnées et actionnables (Manzini, Jégou, 2000).

Au-delà d'une boîte à outils, la co-construction de VISIONS+21 poursuivi par un processus de formation-action a impliqué plus de 10 territoires, fonction support de l'État déconcentré, centres de ressources régionaux sur le développement durable et consultants privés qui se sont appropriés le processus pour établir une communauté de pratique (Exemple des 5 territoires pilotes).

3. Renforcer les capacités d'innovation dans les administrations publiques de la ville

« Nous avons alors constaté un décalage de plus en plus grand entre ce que nous apportons aux acteurs économiques qui sont notre public, nos usagers, et notre manière de fonctionner en tant qu'administration » commente Vincent Lepage, Directeur de la Politique économique du Service public de Wallonie (Jégou, Gouache & Bonneau 2017). Ce décalage est d'autant plus saillant que tant les entreprises que les initiatives citoyennes font preuve de dynamisme hors-pair sur les territoires. En face les structures administratives peinent à réagir faute d'une culture du changement et de l'adaptation.

Si l'on constate ce décalage en externe, il existe aussi en interne: « les jeunes agents poussent pour sortir des contraintes, pour faire autrement : pour garder ces nouvelles forces vives il faut développer l'innovation et la créativité dans les services publics » confirme Daniel Collet, Inspecteur Général, à la Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (DGO6) du Service public de Wallonie (Jégou, Gouache & Bonneau 2017). Dans le cadre du Contrat d'administration 2016-2019, la DGO6 s'est engagée à devenir la vitrine du Service Public de Wallonie (SPW) à travers, notamment, la mise en place de nouvelles manières de travailler dans l'administration (New Ways Of Working) et la mise en place d'une fonction innovation au sein de l'appareil administratif.



Figure 4. CRÉATION DE COALITION HYBRIDES

La ville de Gand explore une nouvelle posture de l'action publique où l'administration crée des conditions favorables de rencontres et d'échanges entre les acteurs du territoire afin d'obtenir une plus grande qualité de réponse aux appels à projets communaux.

En 2016, la cellule de Participation aux politiques publiques de la ville organise un premier grand processus de rencontre entre les parties prenantes du territoire susceptibles de proposer un projet d'occupation temporaire du bâtiment vacant de l'ancienne bibliothèque municipale. L'objectif est d'expérimenter une nouvelle approche entre les contraintes du code européen des marchés publics

et de façonner des coalitions robustes face aux exigences de ce code des marchés auquel la ville doit se conformer pour toute mise à disposition d'un bien public. La ville expérimente pour cela un processus d'aide à la formation de coalitions hybrides : une grande salle est mise à disposition pour accueillir un marché d'échange où 147 initiatives se sont portées volontaires pour se présenter mutuellement leurs actions, rechercher des complémentarités, définir un meta-projet au sein duquel elles sont complémentaires et, en fin de soirée former plusieurs consortiums potentiellement candidats à l'occupation temporaire de l'ancienne bibliothèque. L'administration de la ville assume une nouvelle posture d'aide à la formation de coalitions citoyennes inclusives et durables.



Design d'un Labo d'innovation publique

Engagés par la DGO6 pour construire cette fonction innovation nous mettons en place un processus de co-design d'un laboratoire d'innovation publique.

Mais qu'est-ce qu'un « laboratoire d'innovation publique » si ce n'est ce qui semble manquer à l'administration pour qu'elle soit plus souple, réactive, agile et en capacité de produire des nouveaux services et des nouvelles politiques publiques face à un contexte territorial et un jeu d'acteurs en évolution toujours plus rapide et intégrée ? Nous nous proposons donc de le découvrir en marchant, de co-construire avec les agents de la DGO6 et les acteurs du territoire ce fameux Labo. La finalité s'apparente à définir un nouveau service, un service dont l'objet serait d'innover au sein de la machine administrative. La démarche que nous mettons en place suit donc un processus de design de service articulé en trois phases.

Étape 1 : la Tournée des parties prenantes

Dans un premier temps il s'agit d'ouvrir le processus sur l'extérieur, de prendre le pouls du territoire, d'écouter tous les acteurs qui pourraient de près ou de loin avoir maille à partir avec le futur laboratoire.

Le principe de la Tournée des parties prenantes est donc de rencontrer chez eux les acteurs-clés potentiellement liés au futur Labo de la DGO6 ou impacté par celui-ci afin de comprendre leurs attentes, difficultés, postures, etc. Elle permet de faire s'exprimer les acteurs, les usagers, etc. et ainsi de récolter des points de vues contradictoires, contrastés et divergents. Mais la Tournée des parties prenantes – comme son appellation un peu familière cherche à l'évoquer – est aussi et d'abord un processus de création de communauté, à la fois un processus d'engagement tout autant qu'une forme de consultation.

Une semaine donc de Tournée à passer de bureaux en bureaux, à tous les étages du bâtiment et de la hiérarchie, entre les départements, à sillonner la ville de Namur où la DGO6 est localisée et la région alentour pour entendre les acteurs externes potentiellement utilisateurs, interlocuteurs, ou seulement observateurs du futur



Labo d'Innovation.

Au final une bonne trentaine de personnes rencontrées en face à face et trois des murs de la « project room » du Labo couverts de posters d'analyse : des profils d'interlocuteurs du futur Labo correspondant à la Cartographie des parties prenantes, leurs manières de travailler, ce qui est facile pour eux en matière d'innovation et ce qui l'est moins. Enfin que tire-t-on de cet exercice au-delà du mécanisme d'information et d'engagement décrit précédemment ? Au fond on pourrait penser qu'il n'y a pas grand-chose à tirer en écoutant un panorama d'acteurs discuter d'un futur Labo d'Innovation dont ils n'ont aucune expérience voire même parfois aucune idée de qu'il pourrait être. Ce que l'on saisit ici, plus que des retours d'expérience ou des spécifications fonctionnelles du labo ce sont avant tout des évocations et des représentations mentales positives mais aussi négatives : « les projets hébergés par le labo seraient un peu hors du radar, dans une zone d'autorisation (voire de non-droit) épargnée par les lourdeurs de la machine administrative » ; « le labo doit être un lieu ouvert (au passage des agents, aux projets en tous genres...) mais sans être trop exposé (au regard critique, aux clichés qui collent à l'administration... » ; « le Labo doit s'instancier dans un lieu physique ni trop loin (facilement accessible), ni trop près (hors des influences et des routines) » ; « la création du labo doit marquer un changement célébré, inauguré, profiter de l'alignement des volontés politiques et budgétaires mais il doit rester agile, mobile, en évolution, constamment réinventé pour éviter le risque de sclérose institutionnelle toujours présent » ; etc.

Étape 2 : Expo-action

« ...Mais alors ils vont vraiment le faire ce labo... » déclare un agent du Service Public de Wallonie (SPW) montant dans l'ascenseur pour rejoindre son bureau après être passé dans le hall d'entrée du bâtiment où est installée pendant deux jours l'Expo-Action du futur labo de la DGO6. Cette petite remarque saisie au vol par une oreille complice est emblématique de l'objectif d'une Expo-Action: faire exister le concept, maquetter en vraie grandeur, incarner le projet qui est encore dans les cartons pour que celui-ci commence à exister.

Les différents scénarios du futur labo développés et visualisés sous forme de maquettes constituent un matériel stimulant et communicant pour revenir vers les parties prenantes et poursuivre le processus de co-construction collaborative. Pendant deux journées, les scénarios visualisés ainsi que les autres résultats intermédiaires du processus de co-élaboration (cartographie des parties prenantes, créativité diabolique, mapping des usages, etc.) sont organisés en une exposition légère ou accrochage et installés dans l'entrée principale du bâtiment du SPW. Autant dire que le hall est transformé, mi-expo mi-labo, transfiguré et envahi pour s'assurer qu'aucun des agents se rendant à son bureau ne puisse manquer d'y passer au moins quelques instants.

Les acteurs émergents (les plus significatifs, impliqués, demandeurs...) du processus de co-construction sont invités pendant les deux journées à visiter l'exposition des scénarios et réagir. L'installation dans le hall préfigure en demi-teinte le Labo d'Innovation comme un espace ouvert, où se croisent différents profils d'acteurs pour travailler ensemble, etc. Au gré des rendez-vous pris pour les visites l'équipe du Labo d'Innovation fait visiter les petits groupes d'agents qui se présentent. Les décideurs hiérarchiques mettent la main à la pâte, incitant leurs équipes à venir y faire un tour, argumentant un scénario plutôt qu'un autre.

L'intérêt d'une Expo-Action réside dans la contradiction entre les deux termes : une exposition est habituellement une présentation dont les visiteurs jouissent généralement de manière plus ou moins passive. Inversement l'engagement de participants dans une action suppose une implication forte de ceux-ci pour générer les résultats.

Étape 3 : Proto-labo

Un Laboratoire d'Innovation Publique qui fonctionne est le résultat d'un processus de mise en place et d'acculturation progressif, d'acceptation et de contamination positive des agents, d'interrogations et de transformation des manières de travailler, d'essais-erreurs et d'adoption de nouveaux paradigmes. Un Labo d'Innovation dynamique et agile n'est donc pas le résultat d'un projet conçu puis livré-terminé mais un processus continu d'incarnation de l'idée dans le réel, de co-évolution avec les usages sans jamais se figer. Les méthodes projectives et interactives utilisées jusqu'alors permettent de définir de manière collaborative etc. Il ne reste plus

qu'à démarrer en créant un ProtoLabo évolutif.

Ces micro-expérimentations sont concentrées sur un temps relativement court pour faire bloc et donner aux observateurs la confirmation que le labo est bien déjà fonctionnel et leur laisser toucher du doigt ce que représentera cette nouvelle ressource du SPW une fois montée en puissance. Qu'en retire-t-on ? D'abord une série de séquences de projets choisie judicieusement pour démontrer différentes phases du processus de design appliqué aux services et politiques publiques et générer quelques premiers « POC » (proof of concepts) : faire l'expérience d'une approche empathique des usagers du dispositif de soutien à l'emploi SESAM avec les agents traitant chargés des dossiers ; définir la problématique du secteur de la chimie en Wallonie dans le cadre du projet Interreg S3CH EM; générer des idées entre services pour améliorer les modalités d'accueil des nouveaux agents après avoir entendu un échantillon de ceux-ci; maquetter les prochaines étapes de développement du labo de la DGO6 dans différentes options de locaux; tester et faire évoluer avec un échantillon de PME les prototypes de dossiers simplifiés De Minimis relatifs au cumul des aides d'états. Ensuite, en termes de spécifications du labo les enseignements sont aussi très riches: privilégier l'agilité pour coller au mieux aux besoins du terrain ; faire exister le labo comme un « service situé », des compétences et des ressources localisées mais sans s'encombrer de la lourdeur d'une structure à financer et justifier ; établir une communauté de pratique qui progresse de manière organique dans l'institution au gré des opportunités et en s'appuyant sur les premiers convaincus ; instancier la nouvelle fonction innovation dans une forme emblématique de sa posture (voir encadré : LABO D'INNOVATION OUVERT) ; etc.



Figure 5. LABO D'INNOVATION OUVERT

Dans la ville de Namur, le Service Public de Wallonie construit un Labo d'innovation publique ouvert sur la rue et les acteurs locaux.

La DGO 6 - Direction Générale Opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche engagée dans un processus de co-développement d'une fonction innovation au sein du Service Public de Wallonie cherche à incarner celle-ci dans un lieu-laboratoire au sein de locaux de l'administration régionale. Après examen de plusieurs espaces potentiellement disponibles dans les étages du bâtiment, le

choix se porte sur l'occupation d'espaces commerciaux vacants au niveau de la rue et donnant directement sur la place du marché ouvert hebdomadaire. Bien que la DGO6 ne soit pas supposée être directement en lien avec les citoyens, ce choix permet d'instancier la fonction labo d'innovation dans un lieu ouvert sur l'espace public. La configuration de plusieurs boutiques avec vitrines confère à la fonction innovation publique une posture nouvelle, comme un lieu accessible aux utilisateurs, une porte d'entrée dans l'administration classique, une fonction lisible de l'extérieur pour les citoyens.



Vilco, design d'un processus de co-construction de dynamiques locales.

En conclusion, nous souhaitons montrer comment les 3 processus présentés dans les pages précédentes sont susceptibles de s'articuler vers la co-construction d'une ville plus collaborative en général et en particulier comment ils ont inspiré le projet VILCO (L'équipe VILCO) (littéralement l'acronyme de « Ville Collaborative ») en cours de développement depuis un an au sein de la Région Bruxelles-Capitale.

« Ce n'est pas à la mairie que s'invente la ville, c'est dans la rue » déclare Daniel Termont Maire de la ville de Gand (A journey through temporary use, 2018) marquant comment la gouvernance locale aujourd'hui doit nécessairement être une forme de co-construction entre les initiatives citoyennes et les pouvoirs publics de la ville.

C'est exactement à partir de cette hypothèse que se construit le projet VILCO dont la question de recherche centrale est : « comment pouvoirs locaux et collectifs citoyens peuvent-ils mieux collaborer pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement ? ».

En d'autres termes le projet de recherche-action VILCO financé dans le cadre du programme CO-CREATE (INNOVIRIS) porté par l'agence d'innovation INNOVIRIS (INNOVIRIS) de la Région Bruxelles-Capitale se propose d'expérimenter un processus de co-construction de la collaboration au sein de ce qu'il identifie comme une « dynamique locale ». Cette nouvelle appellation posée comme hypothèse par VILCO est emblématique de la posture que souhaite adopter le projet : on ne raisonne plus en termes de relations (bonnes ou mauvaises) entre pouvoirs publics locaux et collectifs ou initiatives citoyennes. On pose au contraire l'hypothèse d'une nouvelle entité territoriale : la «dynamique locale» fruit d'une collaboration, d'une mise en synergie entre actions publiques et actions citoyennes (et par extension, actions des acteurs non-publics). Ce glissement de posture n'est pas anodin : il pose d'emblée la vision de différents arrangements entre acteurs locaux, de synergies spécifiques situées dont la meilleure cohésion générerait un meilleur niveau de résilience pour la ville.



Quatre « dynamiques locales » sont ainsi hypothétisées et comparées au sein de VILCO. Elles sont centrées sur les territoires des communes de Boitsfort, Bruxelles ville, Etterbeek et Uccle auxquels s'ajoute une cinquième « dynamique locale » au niveau du territoire régional cette fois constitué des 4 premières en interaction avec le niveau de gouvernance supra de la Région Bruxelles-Capitale et plus particulièrement Bruxelles Environnement, son administration pour l'environnement et l'énergie (Site de Bruxelles Environnement).

Quel design du processus de constitution de la « dynamique locale » ?

Nous décrivons enfin le processus inspiré, entre autre, des trois expériences décrites plus haut, et qui, nous pensons, pourrait constituer les jalons d'un process de co-construction de la collaboration au sein d'une « dynamique locale ».

Le processus de « matchmaking » piloté au sein du réseau URBACT REFILL a inspiré la première étape du processus VILCOv: « IMMERSION : VOIR, ECOUTER ET PARTAGER ». L'objectif est de trouver des synergies entre les initiatives citoyennes sur le territoire et les différents départements de l'administration de la ville. Cette étape du processus comprend notamment des « visites croisées » pour une meilleure connaissance mutuelle au sein de la « dynamique locale » et des processus de « vis-ma-vie » où citoyens et agents du service publique observent temporairement le rôle de l'autre pour mieux appréhender son point de vue.

La co-construction d'une vision partagée générée par la communauté de pratique VISIONS+21 a aidé à définir la seconde étape du processus VILCO : « DÉFINITION DES CHANTIERS D'INNOVATION ». L'objectif est de stimuler le développement d'une vision partagée de la « dynamique locale » souhaitable et atteignable. Cette seconde étape comprend notamment des moments « d'autodiagnostic » et de « test de robustesse » afin de pointer les points faibles mais aussi les atouts sur lesquels bâtir et consolider la « dynamique locale ».

La définition d'une fonction innovation au sein de l'action publique à travers la constitution d'une forme de labo au service du territoire inspire les trois dernière étapes du processus VILCO : « CO-CRÉATION DE SOLUTIONS » ; « EXPÉRIMENTATIONS » et « SUIVI ET PÉRÉNNISATION ». L'objectif de ces trois étapes est de mobiliser les acteurs dans un processus de transformation de l'action publique locale. Ces trois étapes visent à imaginer des nouvelles modalités d'interactions entre acteurs du territoire (partenariats, mutualisation des ressources, modèles hybrides, co-production, etc.) à les prototyper pour les expérimenter, en évaluer les effets en terme de résiliences de la ville et le cas échéant en favoriser les conditions d'adoption.



Dynamiques locales et ville collaborative

Collaborer : produire des résultat et de la valeur sociale

Poser l'hypothèse d'une « dynamique locale » implique d'emblée l'idée qu'initiatives citoyennes et pouvoirs publics forment un tout en co-évolution. Cette idée dépasse la notion de collaboration d'entités distinctes : la dynamique qu'elle génèrent sur le territoire est consubstantielle de leur capacité à se penser en complémentarité et non en opposition, de chercher des synergies d'ensemble, de définir des projets où les atouts de l'un viennent suppléer aux carences de l'autre et réciproquement comme typiquement l'intégration entre Maitrise d'œuvre et Maitrise d'usage (voir par exemple encadré : SERVICE DE CO-CONCEPTION DE L'ESPACE PUBLIC).

Faire le pont : connecter les diversités

Le processus de formation d'une « dynamique locale » se propose naturellement de « faire le pont » entre deux mondes – les initiatives citoyennes et l'action publique – sensément en relation directe mais qui dans les faits peinent à se comprendre. Comme décrit plus haut, ces deux mondes se méconnaissent et ont du mal à dépasser les stéréotypes qui collent tant aux processus administratifs (lourdeur, inerties, etc.) qu'à l'innovation sociale (difficultés en terme de transfert et de passage à l'échelle). « Faire le pont » implique donc d'aménager des occasions de coexistence, des pratiques d'immersions dans la réalité de l'autre, d'imprégnations mutuelles (voir par exemple les encadrés : SALONS DE CONVERSATION

PUBLICS et BUREAU TEMPORAIRE DE L'ADMINISTRATION).

Générer des communs : tisser des liens entre les gens et les lieux

La « dynamique locale » est par essence une entité intermédiaire, une forme de tiers-lieu distinct des catégories habituelles de l'initiative privée ou du domaine public. Par sa nature intermédiaire, l'entité « dynamique locale » a pour vocation de générer du bien commun qui ne participe ni exclusivement de l'initiative citoyenne, ni de l'action publique. Ce bien commun ne peut exister que par l'hybridation des deux comme par exemple des lieux d'innovation partagée mêlant innovation sociale et innovation publique (voir encadré : LABO D'INNOVATION OUVERT) ou des services publics collaboratifs combinant de manière ingénieuse ingénierie publique et capacités citoyennes (voir encadré : EDUCATION INFORMELLE ET HORS LES MURS).

Démocratiser : supporter la participation active

La « dynamique locale » enfin se conçoit comme un espace démocratique au-delà des formes actuelles de démocratie représentative ou participative. La gouvernance de cette « dynamique locale » repose sur des modalités encore expérimentales issues des pratiques de co-création et de design participatif comme par exemple l'instanciation de formats d'interaction de l'écosystème démocratique (voir encadré : CRÉATION DE COALITION HYBRIDES). L'acteur public assure au mieux la qualité et l'équité de la délibération en réunissant les parties prenantes. En tant que partie prenante lui-même il s'insère dans le processus délibératif qu'il suscite, il « lâche prise » et joue le jeu en « s'asseyant comme citoyen »⁴ et laisse une solution émerger de cet écosystème démocratique.

Le design du processus décrit ici est à prendre comme une « pièce à casser », une combinaison de pratiques prometteuses ayant fait leurs preuves mais entièrement ouvertes à un redesign par les acteurs parties prenantes de l'expérimentation VILCO. Loin

d'instituer ce qui pourrait apparaître comme une nouvelle ingénierie de la collaboration, l'intention est de gagner du temps en proposant un cadre quitte à le modifier totalement, d'inviter les acteurs à prendre part à un processus pour mieux leur permettre de le redessiner de l'intérieur après l'avoir expérimenté, de mettre en expérimentation des outils issus de la pratique du design des politiques publiques pour faire émerger une communauté de pratique.

C'est à cela que seront consacrées les 2 prochaines années du projet VILCO. Nous en attendons l'émergence de « proto-dynamiques locales » certainement basées sur différents modèles de collaboration, l'adaptation d'outils variés et de réarrangements locaux entre les parties prenantes.





Figure 6. SERVICE DE CO-CONCEPTION DE L'ESPACE PUBLIC

Le collectif d'intervention urbain Somes delivery et les Services de la sécurité routière et de la voirie imaginent une collaboration pour un service mixte usagers et services de la ville pour la co-conception et le test des espaces publics.

Le collectif Somes delivery a développé entre 2014 et 2016 une série d'interventions visant à réhabiliter les abords de la rivière Somes délaissée dans le centre urbain de Cluj. Chaque intervention implique les habitants

alentours et vise à raviver les usages de la rivière pour la population de la ville. Pour les Services de la sécurité routière et de la voirie cette approche pourrait se décliner systématiquement pour co-concevoir les espaces publics partant d'un dialogue avec les citoyens et passant par une installation temporaire testant les idées retenues tant du point de vue de l'usage que de leur faisabilité technique et administrative.

BIBLIOGRAPHIE

Bonneau, M. 2015. case study, Gdansk Gdansk, initial steps towards responsibility sharing, URBACT II capitalisation, URBACT Publishing, Paris. http://urbact.eu/sites/default/files/cs-03b_si-gdansk-f3.pdf

Bonneau M., Jégou F. (2017) Local Authorities and their Development of New Governance Approaches: Distilling Lessons from a Social Innovation Project, in Julia Backhaus et al. (Eds) (2017) Social Innovation and Sustainable Consumption: Research and Action for Societal Transformation, Routledge.

Boutaud, A. 2009. Les agendas 21 locaux. Bilan et perspectives en Europe et en France, Le Centre Ressource Prospective du Grand Lyon. <https://www.millenaire3.com/ressources/agenda-21-local-bilan-et-perspectives-en-europe-et-en-france>

Caractéristique de la démarche de la Transformation Ecologique et Sociale de la Région Nord Pas-de-Calais, note interne, Juillet 2013

Doctorow, C. 2010, Makers, Harper Collins Libri

www.environnement.brussels

<http://www.innoviris.be/fr>

http://www.innoviris.be/fr/homepage_content/appels-a-projets/co-create

Voir par exemple sur la question des mouvements citoyens sur l'alimentation durable, l'analyse du mémoire de Romain Feche "Un mouvement social alimentaire empreint de solidarité : vers une déconstruction de l'ordre alimentaire ?" Le cas de Montpellier, CIRAD, Montpellier, 2013. https://issuu.com/chaireunescoadm/docs/feche_romain_-_rapport_surfood

Jégou, F. 2015. case study, Amersfoort: designing a collaborative city administration, URBACT II capitalisation, URBACT Publishing, Paris. http://urbact.eu/sites/default/files/cs-03a_si-amersfoort-f4.pdf

Jégou, F., Bonneau, M. 2016. REFILL, Reuse of vacant spaces as driving Force for Innovation on Local Level, Baseline study, URBACT, Paris. http://urbact.eu/sites/default/files/refill_baseline_study_0.pdf

Jégou, F., Bonneau, M. 2015. Social innovation in cities, URBACT II capitalisation, URBACT Publishing, Paris. http://urbact.eu/sites/default/files/03_socialinn-web.pdf

Jégou F., S. Fournis S. and Rousseau C. 2012. "(re)designing governance for social change", Beyond Consumption, Pathways to Responsible living, 2nd PERL International Conference, Technical University Berlin, 21-22 March 2012. <http://www.strategicdesignscenarios.net/redesigninggovernance/>

Jégou, F., Gouache, C. and Fournis, S. 2015. Redesign of the French National Agenda 21 policy. Final PERL conference Preparing, Engaging, Responding and Learning about Responsible Living, UNESCO 10-11 march 2015, Paris. <http://www.strategicdesignscenarios.net/redesign-of-the-french-national-agenda-21-policy/>

Jégou, F., Gouache, C. et Bonneau, M. 2017. Phasing-in, Amorçage d'un processus d'innovation publique, Strategic Design Scenarios Edition, Bruxelles, Déc. 2017 <http://www.shop.strategicdesignscenarios.net/?product=phasing-in-amorçage-dun-processus-dinnovation-publique-fr>

Jégou, F. and 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. <http://www.strategicdesignscenarios.net/collaborative-services-book/>

Manzini, E, Jégou F., The construction of Design Orienting Scenarios, Final Report, SusHouse Project, Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology, Netherlands, 2000

Meroni A., 2007. Creative communities, People inventing sustainable ways of living. with essay by Bala, P., Ciuccarelli, P., Collina, L., de Leeuw, B., Jégou, F., Luiten, H., Manzini, E., Marras, I., Meroni, A., Strandbakken, P., Stø, E., S., Vadovics. Edited by Polidesign, Milan. <http://www.strategicdesignscenarios.net/creative-communities-book>

Projet de recherche FIP Explo, Exploration des Formes d'Innovation Publiques : modèles en émergence et conditions de déploiement financé par l'Agence Nationale de la Recherche Française Janvier 2014-Juillet 2017 <http://www.agence-nationale-recherche.fr/Projet-ANR-13-SOIN-0003>

REFILL Match-Makers : article on URBACT blog <http://urbact.eu/refill-match-makers>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Sommet_de_la_Terre

<http://www.sustainable-everyday-project.net/boite-a-outils-visions-21/>

<http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/12/engagements-21/>

<http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/11/democites-21/>

<http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/10/pactes-21/>

<http://vilco.brussels> L'équipe VILCO est un partenariat composé d'acteurs publics (Brulocalis, Bruxelles Environnement), de designers de services publics (Strategic Design Scenarios), de facilitateurs de processus participatifs (21 Solutions), d'un think tank sur la participation citoyenne (Fondation pour les Générations Futures) et de scientifiques (UCL). Les 'living labs' (« dynamiques locales ») sont menés avec les initiatives citoyennes (en particulier les Quartiers Durables Citoyens et les Ville en Transition locales), les Communes bruxelloises qui ont accepté de participer à la phase expérimentale de l'étude.

A journey through temporary use, 2018. Final publication of the URBACT III Thematic Network REFILL, Temporary use – Dynamics for life. <https://refillthecity.wordpress.com/media/final-publication>

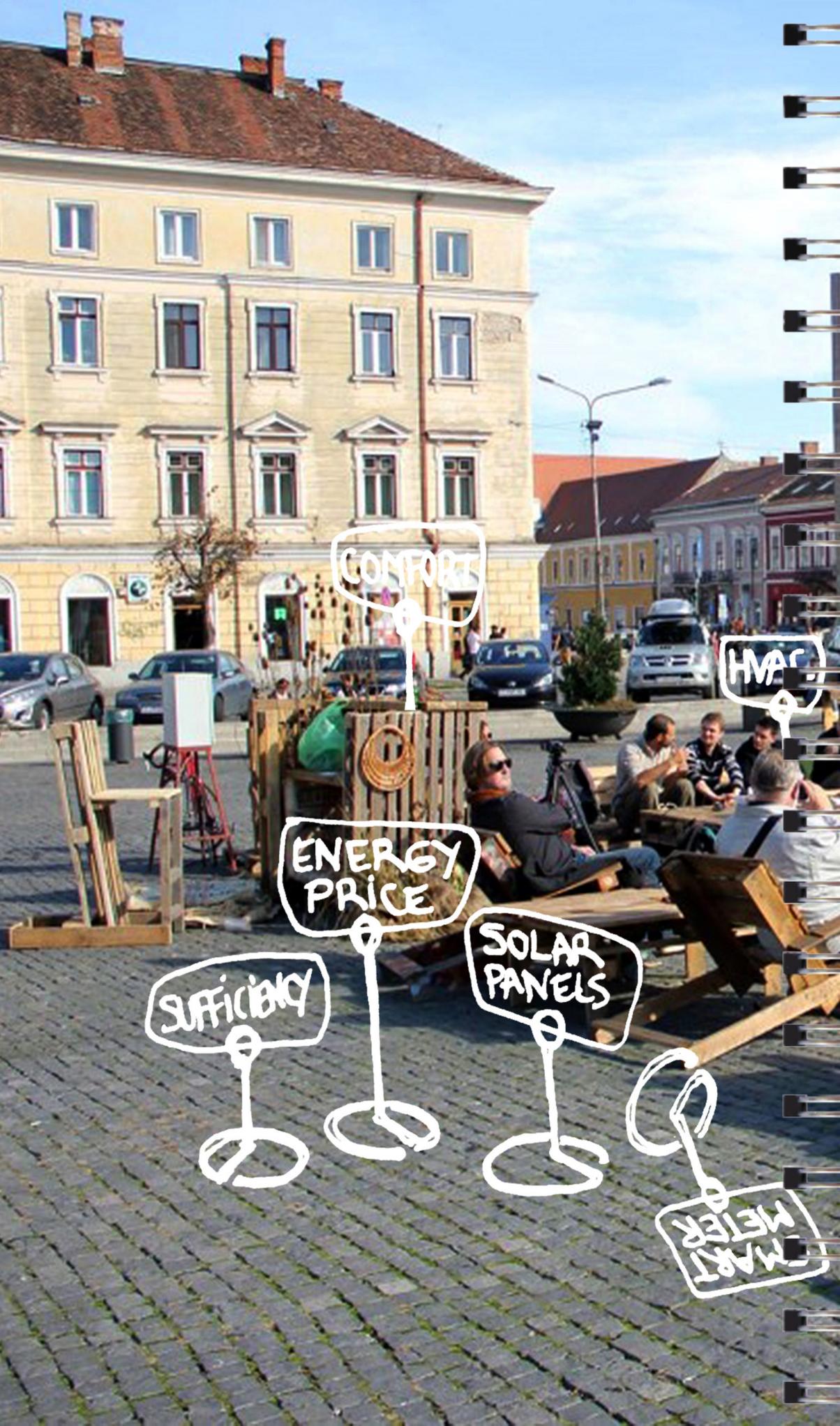
Speed Presentations Evening, Transnational meeting in Göteborg, 27-30 May 2013, URBACT II Thematic Network Sustainable Food in Urban Communities.

<http://urbact.eu/Refill> et <https://refillthecity.wordpress.com/>

5 territoires pilotes : St Orens de Gameville ; Conseil Départemental de Gironde ; DREAL Midi-Pyrénées ; Lorient Agglomération ; DREAL Bretagne et 5 territoires de formation-action : Coglais Communauté ; Contrexéville ; Cluses, Arves et Montagne ; Naintré ; Conseil Départemental de la Nièvre.



Strategic Design Scenarios :
www.StrategicDesignScenarios.net
contact : f.jegou@gmail.com



COMFORT

HVAC

ENERGY PRICE

SUFFICIENCY

SOLAR PANELS

SMART METER