

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



Retour sur l'atelier des écosystèmes de l'innovation publique de Clermont-Ferrand et les territoires proches, le 4 juillet 2022

Dans le cadre d'une co-invitation réalisée par la Chaire de transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon et la Ville de Clermont-Ferrand, plus d'une vingtaine d'acteurs locaux de l'innovation publique ont pris part lors de la matinée du 4 juillet à cet atelier dans les locaux de l'hôtel de ville de Clermont-Ferrand.

En ouverture de l'atelier, Anne-Laure Stanislas, adjointe au Maire de Clermont Ferrand, a insisté sur l'universalité du service public comme boussole d'une innovation publique qui doit viser des changements de rupture pour faire face aux enjeux actuels. Pour cela, l'activation des trois leviers de l'innovation publique (les élus, les agents et les citoyens) peut s'appuyer sur la communauté d'appartenance qui existe entre Clermont Ferrand et ses territoires proches, et doit veiller à répondre à l'enjeu de l'équilibre entre l'urbain et le rural. Christian Paul, coordinateur de la chaire transformations de l'action publique, a rappelé les objectifs du programme TIPs : comprendre les écosystèmes de l'innovation publique dans sa grande diversité et complexité (comment naissent et vivent les initiatives ; quelles relations existent sur ce domaine, sur quoi portent elles, etc.) ; faciliter l'interconnaissance des acteurs et formuler des recommandations pour renforcer collectivement ces écosystèmes.

Comme introduction aux ateliers, les participants **ont réalisé un travail d'identification de leur propre écosystème**. Pour certains participants, *la proximité spatiale* ne semble pas être un facteur de premier plan dans la structuration de leurs relations. Le département du Puy-de-Dôme interagit ainsi plus avec des acteurs externes au territoire. **Le Covid a renforcé une dynamique** établie dans certaines collectivités qui consiste à réaliser des benchmarks et à discuter avec d'autres collectivités, dans tout le territoire national. Dans le cas de petites communes, on **signale un besoin d'acteurs qui facilitent l'accès à d'autres acteurs et compétences**. Les participants se sont ensuite distribués en deux ateliers parallèles.

Atelier 1 – « Ecosystèmes d'innovation des collectivités territoriales »

Dans l'atelier 1 les participants ont caractérisé ces écosystèmes. Se représenter l'écosystème comme un système solaire permet d'insister sur le manque d'agilité de certains grands acteurs, à l'opposé des petits acteurs. Il y a cependant des petites collectivités qui ne sont pas agiles ; et des grandes collectivités qui font preuve d'agilité. Une autre représentation, comme univers en expansion, met la lumière sur la façon dont au moins une dimension de l'écosystème se développe : à travers d'opportunités d'action dont les acteurs se sont emparés. C'est le cas en particulier des services d'innovation qui fonctionnent en partie par opportunité, au moins pendant qu'ils établissent leur légitimité.

Concernant les freins à l'innovation dans cet écosystème, les participants ont mentionné, au niveau inter organisationnel, **le manque de connaissance entre les acteurs**. Les administrations tendent à agir suivant des routines organisationnelles : « *quand j'ai un problème, on fait appel à un bureau*

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



d'études, on travaille comme toujours » par méconnaissance des compétences sur le territoire. Partager un langage commun est un point essentiel pour collaborer. Des acteurs comme le Cisca jouent à cet égard un rôle assumé de traducteur entre l'administration, citoyens et acteurs socioéconomiques. Pour les interactions inter organisationnelles, le partage d'expériences et les visites in situ sont d'importants vecteurs. Les **relations interpersonnelles sont fondamentales** : c'est souvent à partir d'affinités que les coopérations se construisent et peuvent se développer. **Les sujets de la participation citoyenne et de la crise climatique** ont été ces dernières années des moteurs de recherche de collaboration inter-organisationnelle dans le territoire ; tout comme la crise du Covid et la formation à l'innovation publique du CNFPT. Cependant, le réseau régional qui a pu être constitué à partir de cette formation n'a pas été entretenu localement. Il convient d'entretenir ces relations et d'entretenir plus largement le changement, pour ne pas revenir aux routines sclérosantes. Le territoire dispose pour certains acteurs de compétences pour innover, d'autant plus que **le renouvellement générationnel** qui s'opère introduit des nouvelles envies de changement.

Au niveau organisationnel, la forme pyramidale, la lourdeur administrative, le cloisonnement de services et le manque de transversalité, le cadre juridique et l'aversion au risque associé à celui-ci ou encore le manque des budgets, sont **autant de freins aux démarches d'innovation** dans les collectivités. Le rôle des élus et des services dans la prise de décision peut être un frein aussi : la présentation par les techniciens peut orienter la décision de l' élu, qui retrouve souvent face à des injonctions contradictoires. Comme moteurs de l'innovation publique, le **sens des missions de service public de l'administration**, la place centrale de l'usager et la prise de conscience des enjeux sociétaux et environnementaux, par les élus et les agents. La loi, comme la loi climat et résilience, oblige les collectivités à innover.

Atelier 2 – Innovations publiques et dynamiques inter-organisationnelles

Les participants ont identifié les « ingrédients » pour qu'une collaboration inter organisationnelle fonctionne dans le domaine de l'innovation publique.

L'ingénierie oui, mais à la bonne place. Transformer l'action publique pour répondre aux enjeux de transitions nécessite une ingénierie toujours plus forte (expertise technique dans des domaines diversifiés, méthodologies de projet complexe). Mais cette ingénierie ne doit pas "écraser" la parole des différentes parties-prenantes. Il faut donc veiller à intégrer l'ingénierie dans les équipes projets, sur le terrain et le temps long. Il faut aussi créer des espaces de dialogue et construire un vocabulaire commun entre les parties-prenantes, en particulier avec les habitants. Plusieurs expériences présentées par les participants vont dans le bon sens : association d'agriculteurs engagés dans les transitions, convention citoyenne, ateliers de territoire mis en place par la DDT ...

Outiller le débat public, former les acteurs. La co-construction est une source fondamentale d'innovation, d'autant plus lorsqu'elle se déploie avec des acteurs diversifiés, qui ne sont pas tous issus de la même culture. A ce titre, la création d'espaces de débat public est une condition essentielle de l'innovation. Cela induit la définition de langages communs, la conception de méthodes et le déploiement de moyens de mise en œuvre. Pour être source d'innovation, le débat public doit être outillé, et cela passe en premier lieu par des actions de formation (exemple des écoles de dans le Pays basque ; éducation populaire ?) des participants sur les enjeux de transition qui sont encore trop peu appréhendés par la population. C'est une condition indispensable pour que les habitants soient à

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



même d'engager un dialogue en égalité avec les techniciens-experts et les élus, par ailleurs rompus à la délibération. Quelques expériences exprimées par les participants : la convention citoyenne, les ateliers de débat sur les enjeux de transition mis en place en zone rurale, sprint design organisé en région PACA sur les accueils de femmes SDF...

Capacité à anticiper = légitimité pour innover. Dans des dynamiques inter-organisationnelles, une question se pose souvent : qui est légitime pour prendre le leadership d'une démarche d'innovation ? Les participants s'accordent à dire que ce qui compte le plus, finalement, c'est la capacité de l'institution à anticiper les changements et à lire les évolutions en cours. Cette capacité à anticiper donne l'énergie, la force motrice pour embarquer les autres acteurs. S'ils se retrouvent dans la vision proposée, et si les méthodes laissent suffisamment la place à la co-construction, il est rare que les partenaires remettent en cause la légitimité de l'institution qui prend l'impulsion d'une démarche d'innovation. Une nuance toutefois : la légitimité à innover, même avec une forte capacité d'anticipation, reste fragile lorsqu'elle est prise dans les jeux d'acteurs de la démocratie représentative (par exemple, un groupe d'opposition qui porte l'idée de nouveaux indicateurs, sociaux et environnementaux, pour construire le budget d'une région...).

Une question d'échelle(s). Les grandes institutions, avec un nombre important d'agents et de politiques publiques, sont trop lourdes pour être agiles ; du moins, c'est la critique qui leur est souvent formulée. Pourtant, il existe des contre-exemples où des institutions ont su s'engager sur des chemins d'innovation. Le retour d'expérience d'Assemblia est ici particulièrement inspirant. Résultat d'une fusion entre un bailleurs social et une SPL, Assemblia a relevé le défi de cette transformation et poursuit sa mutation en développant de nouvelles activités et nouvelles formes d'organisation. La clé : l'embarquement des agents et des cadres, pour qu'ils contribuent à la définition de la vision et trouvent des implications concrètes dans leurs métiers.

La gouvernance, gage de continuité. Les participants s'accordent sur la nécessité de construire des systèmes souples, agiles entre acteurs de l'innovation. Mais pour assurer une forme de continuité, ou du moins gérer les tensions institutionnelles entre partenaires (par exemple, lors de changements de gouvernance politique), il est indispensable que ces systèmes soient clairement définis pour qu'ils résistent aux changements de lignes politiques, ou du moins, soient en capacité de les gérer.

Public/privé, l'innovation au service du territoire. Le secteur privé construit son propre rapport à l'innovation, avec ses principes, ses méthodes et son agenda. L'exemple du projet Cataroux, porté par l'entreprise Michelin à Clermont-Fd, est une bonne illustration et interroge la place du secteur public, et plus précisément de l'innovation publique dans un tel projet. Le secteur public doit-il nécessairement prendre rang ? Veut-il, peut-il le faire ? Est-ce souhaité par l'entreprise ? Les participants à l'atelier partagent une intuition : il est intéressant de sortir des représentations réciproques, voire des rapports de domination symbolique entre secteur public et privé en matière d'innovation. Là encore, il faut travailler à partager un vocabulaire commun, identifier des points de convergence et s'organiser pour les développer, tout en définissant aussi les intérêts divergents. L'idée est de construire des écosystèmes d'innovation au service du territoire, de ses populations et dans l'optique de réussir les transitions ; sans être naïf, il est possible/nécessaire de trouver des convergences entre privé et public.

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



En conclusion, des nouveaux groupes de participants ont formulé **des recommandations pour renforcer les écosystèmes territoriaux** d'innovation publique.

Constituer et animer des passerelles et des communautés : Il convient de créer, donner de la visibilité et pérenniser des passerelles d'échange entre différents acteurs où les rapports soient plus horizontaux. La question de l'échelle territoriale de rencontre et de la légitimité de l'acteur qui pourrait les animer doit être posée. Les réseaux d'innovation privés peuvent être source d'inspiration. Au-delà des passerelles, il convient de créer et d'animer des communautés à partir d'un objectif commun. Dans le territoire un objectif commun peut être la transition environnementale. La gouvernance et l'animation de ces communautés doit promouvoir et faciliter les interactions et la collaboration entre acteurs différents, en mobilisant la médiation.

Des espaces de discussion pour créer du commun. Les clivages politiques et rural/ urbain rendent difficiles la création d'une vision commune dans le territoire. Il convient d'organiser plus d'espaces de débat entre les acteurs différents pour confronter des visions, partager des constats et créer du commun. L'éducation populaire et la paxis associative peuvent être sources d'inspiration

S'organiser pour dégager du temps. A partir du constat de l'absence de temps spécifique pour pouvoir repenser nos activités, il convient de s'organiser différemment afin de pouvoir réfléchir aux activités qu'il faut prioriser et celles auxquelles il faudrait renoncer, ainsi que pour dialoguer dans un esprit démocratique. Il convient également de prendre du temps pour bricoler, expérimenter à petite échelle.

Ont été présents à cet atelier :

- Anne-Laure Stanislas, Adjointe au Maire en charge de Ville en transition – Évaluation et impact Carbone des politiques publiques – Relation avec les usagers, Ville de Clermont Ferrand
- Caroline Di Monti, Designer de services, Direction innovation et participation, Ville de Clermont-Ferrand
- Clément Posada, Référénts Territoire Solutions à Clermont Ferrand / Fondateur User First
- Julien Majdi, Directeur Urbanisme, Paysage & Transition Énergétique, Parc Naturel Régional des Volcans
- Régis Roquefeuil, Directeur, PETR du Grand Clermont
- Rachid Kander, Directeur Assemblia
- Anne-lise Rias, Responsable Recherche et Développement, CISCA
- Marie Fernandez, Cheffe de projet Petites Villes de Demain, Communauté de communes de Massif du Sancy
- Grégoire Verrière, Conseiller régional écologiste d'Auvergne Rhône-Alpes
- Michel Aguilar, Président Comblab
- Jordi Lopez, Mission Coordination et Accompagnement des territoires, Direction départementale des territoires du Puy-de-Dôme.
- Geoffrey Volat, Directeur CISCA
- Gaetan Mazaloubeaud, Designer Gérant, Design Tout Terrain
- Vincent Granier, Chargé d'innovation, Direction Stratégie Transition Evaluation et Prospective / Innovation, Département Puy de Dôme

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



- Corinne Rochette, Professeure des universités, co-fondatrice chaire de recherche santé et territoires, IAE Clermont Auvergne.
- Roxane Pelletier, Directrice des solidarités, CCAS Clermont-Ferrand
- Lorette Klepper, Doctorante, Assemblia
- Marion Mollard, Responsable administrative et financière, co-référente Labo naissant Clermont Auvergne Métropole
- Noura Orloff, Chargée de mission Recherche Développement Innovation Expérimentation, Académie de Clermont Ferrand
- Victor Valentini, Président, Jeunes chercheurs associés
- Arnaud Vergne, Chef de projet Petites Villes de Demain, commune Vic le Comte.
- Juan-David Pinzon, chercheur, mission Territoires innovation publique, Chaire transformations de l'action publique, Sciences Po Lyon.
- Christian Paul, coordonnateur, Chaire transformations de l'action publique, Sciences Po Lyon.