

# LA 27<sup>e</sup> RÉGION : UN LABORATOIRE POUR DE NOUVELLES POLITIQUES PUBLIQUES À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Entretien avec **Stéphane Vincent**, propos recueillis par **Lisa Pignot**

**Née des réflexions conjointes de l'ARF et de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING), la 27<sup>e</sup> Région se présente comme un laboratoire de recherche et développement sur les politiques publiques à l'âge numérique et entend favoriser la production et l'échange d'idées innovantes entre les Régions. Son comité d'orientation, composé d'élus régionaux et de chercheurs, définit de nouveaux thèmes de travail qui sont au cœur des politiques régionales d'aujourd'hui et de demain, par exemple : quel lycée en 2020 ? Comment repenser l'innovation administrative ? Quels pôles de compétitivité dans 20 ans ? Stéphane Vincent, directeur de la 27<sup>e</sup> Région, revient sur les objectifs qui guident cette démarche en s'appuyant sur quelques-unes des réalisations auxquelles à donné lieu l'opération *Territoires en Résidences* en 2009.**

**L'Observatoire – La 27<sup>e</sup> Région se présente comme un laboratoire d'innovation publique soutenu par les Régions, dans quel contexte et à quelles fins a-t-il été créé ?**

**Stéphane Vincent** - L'idée est née dans un ouvrage collectif, publié aux éditions Autrement en 2007<sup>1</sup>. Nous y faisons le constat que les acteurs publics ne sont pas préparés aux transformations technologiques et sociales en cours. D'une part, beaucoup d'administrations pensent encore qu'il leur suffit de dématérialiser les services existants pour répondre aux défis des bouleversements numériques, alors que la transformation attendue est bien plus radicale. D'autre part, politiques et hauts fonctionnaires continuent à voir en l'utilisateur un *objet*, plutôt que d'y voir un *sujet* ; j'appuie un peu le trait, mais globalement le citoyen serait incapable de créativité et d'idées, et solliciter son expertise sur le fonctionnement des services publics serait une perte de temps... Chez les fonctionnaires eux-même, la capacité à contribuer est rigoureusement enca-

drée : l'obligation de réserve dont ils font l'objet date d'une mesure jurisprudentielle de 1983 ! À l'heure de l'Internet, comment peut-on s'arquer-bouter sur des mesures aussi éculées ? En fait, depuis toujours, le processus est invariablement le suivant: des élus décident, des fonctionnaires exécutent, et délivrent des services à des populations qui n'y ont pas été associées, quand elles n'ont pas déjà construit leur propre réponse.

Nous pensons que l'ensemble de cette vision est en décalage avec les modèles qui transforment aujourd'hui la société, de *l'open source* à l'innovation sociale. On pourrait objecter que la démocratie participative a apporté une lueur d'espoir : c'est vrai, si ce n'est qu'elle intervient surtout aux moments nobles du processus, à savoir celui de l'arbitrage politique, et même le plus souvent le moment du vote. Mais une fois la décision prise, suis-je encore associé à la mise en œuvre ? ou dois-je faire confiance à cette boîte noire qu'est la machine politico-administrative ? Il nous semble qu'une forme de co-création

de l'action publique bien plus large est possible.

C'est donc pour examiner de près ces questions et imaginer des approches différentes, que nous proposons dans cet ouvrage de créer une région expérimentale, une utopie, un laboratoire pour les 26 « vraies » régions. Ce qui n'était alors qu'une page en conclusion d'un livre est devenu réalité. Avec le soutien de quelques personnes dont un élu sensible à ces questions<sup>2</sup>, nous avons proposé à l'Association des

**“Nous avons proposé à l'Association des Régions de France et à la Caisse des Dépôts de créer un lieu d'expérimentation neutre, où imaginer et tester des politiques publiques différentes, sans contrainte ni parti pris idéologique.”**

“Le ministère des Finances du Danemark s’est doté d’un laboratoire, le MindLab, chargé d’aider les fonctionnaires à faire la chasse aux incohérences administratives et inventer des méthodes pour créer plus d’échanges entre les services. (...) l’administration associe les gens à la résolution de leurs propres problèmes, dans une véritable logique d’innovation sociale.”

Régions de France et à la Caisse des Dépôts de créer un lieu d’expérimentation neutre, où imaginer et tester des politiques publiques différentes, sans contrainte ni parti pris idéologique. Nos financements sont publics, et tout ce que nous produisons est ouvert et remis dans le collectif. Les 26 présidents de Région ont donné leur accord lors du Congrès des régions fin 2007, et l’équipe a été constitué mi-2008. Nous sommes pour l’instant trois salariés et le programme est incubé à la Fing (Fondation Internet Nouvelle Génération). Notre objectif est d’expérimenter, avec la complicité des Régions, de nouvelles formes

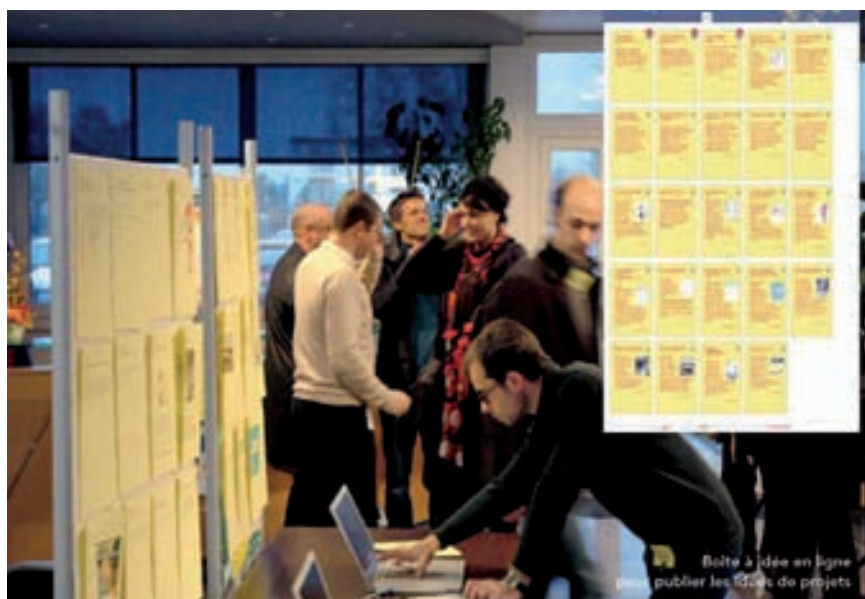
d’ingénierie publique et d’en tirer des enseignements politiques à leur attention. Un comité d’orientation<sup>3</sup> nous aide à garder le cap...

**L’Observatoire – Il y a, en France, un terreau fécond en matière d’innovation sociale, souvent portée à bout de bras par des acteurs de la société civile (associations, acteurs du développement local), la 27<sup>e</sup> Région a-t-elle pour objectif d’amener les élus à intégrer cette dimension dans leur politique publique ?**

**S. V.** - Tout à fait. S’il fallait préciser notre approche de l’innovation

sociale, je dirais que nous cherchons à faire entrer au cœur des Régions l’innovation « par les gens, pour les gens », qui passe par des changements de comportements. Dans cette définition, chacun est invité à prendre une part active à l’innovation, du fonctionnaire à la personne de la rue, sans restriction mais avec une attention toute particulière pour les publics habituellement exclus. Il faut également rappeler les vertus émancipatrices de l’innovation sociale : lorsqu’elle porte ses fruits, elle rend les gens plus autonomes plutôt que de les enfermer dans des solutions préfabriquées. Par ailleurs, l’expression « innovation sociale » est un faux ami ; elle ne couvre pas seulement les champs sociaux comme l’insertion ou la grande pauvreté, mais peut s’appliquer à tous les domaines de l’intérêt général, jusqu’au numérique ou au développement durable.

À l’origine, les Régions sont surtout attentives à l’économie sociale et solidaire, créatrice d’emplois nouveaux, utiles et durables. Elles ne réalisent pas toujours qu’il y a également là l’embryon d’une culture, des concepts et des méthodes différentes dont elles pourraient directement s’inspirer dans leur fonctionnement et dans leurs politiques. L’innovation (qui plus est lorsqu’elle est d’ordre social), est souvent jugée bonne pour les autres,



© 27<sup>e</sup> RÉGION

mais plus difficile à s'appliquer à soi. Pour autant, il faut se garder de caricaturer : il y a au sein des administrations une capacité d'innovation très grande, en dépit de l'obligation de réserve dont je parlais précédemment. Une majorité des agents que je rencontre passent leur temps à inventer des stratégies de contournement,

tère des Finances du Danemark qui s'est doté d'un laboratoire, le MindLab, chargé d'aider les fonctionnaires à faire la chasse aux incohérences administratives et inventer des méthodes pour créer plus d'échanges entre les services. Dans ces deux exemples, l'administration associe les gens à la résolution de leurs propres problèmes,

Malheureusement, ces questions ne sont pas perçues comme nobles d'un point de vue politique, et ne passionnent pas beaucoup d'élus. Ils sont nombreux à s'en plaindre dans le quotidien, mais bien peu à faire preuve d'une réflexion critique et solide sur le dogme politico-administratif en vigueur. Ce n'est pas non plus dans la focale des think tanks, qui n'envisagent que la partie visible des politiques publiques. Un exemple parmi d'autres : un nombre croissant de politiques publiques européennes, nationales et régionales prennent la forme d'appel à projets... quel est le sens réel de ce mode d'intervention ? contribuent-ils vraiment à produire des projets innovants, transformateurs, émancipés ? Ce ne sont pas les audits qui vont nous le dire... il faudrait que des élus acceptent des mandats politiques autour de l'expérimentation sociale, de la créativité ou de la co-conception, ou même de l'économie, chère à Pierre Calame. Je vois des élus sensibles à ces questions, mais qui ont besoin d'être épaulés, qu'on mette « des mots sur leur maux ». Pour l'heure, dans les précédentes mandatures, je note qu'être délégué à la modernisation administrative passait presque pour une sanction ! Nous sommes clairement dans un angle mort de la réflexion politique. C'est très étrange, au fond, car à l'heure où l'on dit que toutes les politiques se ressemblent, il y aurait là des marges de manœuvre totalement nouvelles à explorer. Comme le dit Pierre Calame, « l'essentiel est aux cuisines<sup>6</sup> ». Mais peut-être préférons-nous rester au salon...



à imaginer des arrangements « pour y arriver malgré le système ». Mon sentiment est qu'il est précisément temps de mettre au grand jour l'ensemble de ces pratiques souterraines, de comprendre comment les gens s'y prennent vraiment et d'inventer des solutions avec eux, plutôt que de leur plaquer des pratiques « rêvées ». Le Comté du Kent, en Grande-Bretagne, s'est doté en interne d'un laboratoire d'innovation sociale, le SILK<sup>4</sup>. Son rôle est d'inciter l'administration à réfléchir sur ses propres pratiques, et à développer des méthodes pour associer les utilisateurs à la conception des politiques du Comté. C'est ainsi qu'une politique au profit des familles monoparentales a été intégralement conçue avec et par les parents eux-mêmes. Au Danemark, c'est le minis-

trère des Finances du Danemark qui s'est doté d'un laboratoire, le MindLab, chargé d'aider les fonctionnaires à faire la chasse aux incohérences administratives et inventer des méthodes pour créer plus d'échanges entre les services. Dans ces deux exemples, l'administration associe les gens à la résolution de leurs propres problèmes,

Si l'on se remet dans une perspective historique, nous souffrons en France du fait que le « nouveau management public » n'a jamais été remplacé. C'est un mode de gestion comptable emprunté à l'entreprise et que l'on applique à nos administrations depuis les années 70. Or, il n'est plus adapté à la société d'aujourd'hui. Une bonne partie de ce qui en est sorti (le *consulting de masse*, la production effrénée d'audits, ou encore la rigidité implacable des marchés publics) a contribué à appauvrir la vision de l'acteur public, et à éloigner les populations de leur administration, le plus souvent sans atteindre les gains efficacité/coût attendus<sup>5</sup>.

### **L'Observatoire – Quelles sont les activités de la 27<sup>e</sup> Région et quels sont les thèmes de politiques régionales sur lesquels elle travaille ?**

**S. V.** - Nous avons 4 grands types d'activité. La première d'entre elles est assez classique : il s'agit d'un travail de veille, en France et à l'international, pour tout ce qui a trait à l'inn-

“L’activité qui mobilise le plus notre attention est l’expérimentation en immersion, dans l’espace public.

C’est vraiment là que nous pouvons tester, avec et pour la communauté locale, de nouvelles formes d’ingénierie. Nous avons pour cela imaginé et conçu un programme, appelé « Territoires en résidences », qui passe par la co-production, avec les Régions et les acteurs locaux, d’une quinzaine d’expérimentations sociales entre 2009 et 2010.”

vation sociale et numérique. Dans ce domaine nous essayons d’éviter la compilation de bonnes pratiques. L’objectif est davantage de décrire les méthodes et le processus qui ont été suivis, que de chercher à généraliser des résultats, qui, par nature, sont rarement transférables. Chaque année, nous organisons un déplacement pour des élus qui souhaitent aller à la rencontre d’approches innovantes ; c’est ainsi que nous avons rencontré une vingtaine d’initiatives innovantes à Londres, pendant 3 jours, en mars dernier<sup>7</sup>. Nous participons à des cercles d’échanges français, tels les Pactes Locaux, et à tout ce que produisent les réseaux innovants de développement local et de participation, mais nous sommes également actifs dans le réseau SIX – Social Innovation Exchange, piloté par la Young Foundation à Londres, et les réseaux de designers sociaux (EMUDE, DESIS), le réseau italien Kublai ou l’agence espagnole Iniciativa Joven, en Estremadure. En avril prochain, nous publions à la Documentation française « Design des services publics », un guide illustré des pratiques les plus intéressantes que nous avons identifiées.

Notre seconde activité est la prospective créative, ou « design prospectif ». La prospective territoriale est fami-

lière aux collectivités qui la pratiquent depuis longtemps. Le problème est que les méthodes s’appuient encore largement sur l’expertise d’une minorité et sur des formats classiques, alors qu’il nous semble possible de mobiliser une grande variété de formats (photo, vidéo, théâtre), et de populariser la prospective pour y associer un public beaucoup plus large. Lors d’une expérience menée avec la Région Nord-Pas de Calais, nous avons produit six petits films mettant en scène la vie fictive de six « ch’tis » en 2038 ; la presse a trouvé les spots

sur *Youtube*, et le journal télévisé de France 3 ainsi que la presse gratuite ont réalisé que leur région travaillait sur le long terme ! Nous essayons également de voir comment produire une prospective réellement transformatrice, qui s’inscrive dans le réel et ne produise pas que des rapports.

Nous expérimentons également de nouvelles formes d’événements. En effet, la réunion, qu’elle soit publique, devant plusieurs centaines de personnes (commission permanente, conférence, débat public), ou restreinte à quelques unes (réunion de service ou de travail), est un élément central dans le système de production des administrations. Dans l’usine du début du siècle, cet élément central était le métier à tisser ou la machine-outil ; dans les collectivités, c’est la réunion ! Pourtant, peu de choses mobilisent aussi peu d’attention que la façon de se réunir ou les conditions de succès des réunions, le sens qu’elles ont dans l’ensemble du processus de décision, etc. Toutes se ressemblent, en général pour le plus grand désarroi des participants... Nous organisons avec les Régions des événements qui s’inspirent des nouvelles pratiques issues de la communauté du logiciel



## 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, au fond d'une vallée en forte difficulté économique. Le projet architectural choisi qui sortira de terre en 2013, est très ambitieux. Mais suffira-t-il à inverser la courbe des inscriptions, aujourd'hui en baisse et à résoudre les difficultés auxquelles doit faire face le lycée ? De mars à juin 2009, une équipe de « Territoires en résidences » s'est immergée au sein du lycée pour imaginer un nouveau fonctionnement dans l'établissement. L'idée s'impose très vite que l'un des grands enjeux est d'ouvrir le lycée sur la ville, la société, son environnement. D'abord par la construction de récits fictifs avec les enseignants et les lycéens, puis le prototypage rapide d'idées proposées par les lycéens ( *le Campus Wall* ), la production de cartes-solutions pour imaginer ensemble des pistes possibles. Douze projets vont progressivement émerger de la communauté du lycée, du plus simple au plus élaboré, à court ou à long terme : on y trouve, pêle-mêle, le Jardin Aromatique, la Grande médiathèque, le Pique-nique autour du carnet de correspondance, le club Haute Qualité Environnementale, Electrotech'Artistique, Papi dans la classe... À noter également : les lycéens ont travaillé sur les plans du futur lycée, puis fait leurs propositions à l'architecte du futur établissement qui s'est engagé à les intégrer (accès aux salles informatiques, acoustique, etc.).

libre, des barcamps – « non conférences » prenant la forme d'ateliers-événements participatifs – et des ateliers créatifs. Nous avons par exemple testé un service de micro-blogging au sein d'un hémicycle régional, pour que chacun puisse enrichir la discussion en temps réel. Chaque année, en « off » du Congrès des Régions, nous invitons des élus régionaux à une journée créative. Cette année, à Marseille, la veille du Congrès des Régions et à quelques semaines des élections régionales, nous leur proposons à 70 agents, élus, habitants, de préparer les élections régionales de... 2028 !

Mais l'activité qui mobilise le plus notre attention est l'expérimentation en immersion, dans l'espace public. C'est vraiment là que nous pouvons tester, avec et pour la communauté locale, de nouvelles formes d'ingénierie. Nous avons pour cela imaginé et conçu un programme, appelé « Territoires en résidences », qui passe par la co-production, avec les Régions et les acteurs locaux, d'une quinzaine d'expérimentations sociales entre 2009 et 2010. Ce programme, qui détourne le principe des résidences d'artistes, s'inspire pour partie de Parcs en résidences<sup>8</sup>, mené par nos amis des Parcs naturels régionaux, et de DOTT, mis en place en 2007 et 2009 par le Design Council en Grande-Bretagne<sup>9</sup>. Grâce

à la Commission européenne qui nous soutient, nous cofinançons ces expériences. C'est essentiel si nous voulons conserver une partie des arbitrages et ne pas être dans la posture d'un simple prestataire.

**L'Observatoire – En quoi consiste plus précisément le programme « Territoires en résidences » et dans quelle mesure peut-il aider les régions à imaginer de nouvelles façons de concevoir les services destinés aux habitants ?**

**S. V.** - Le principe de « Territoires en résidences » est simple : une petite équipe de trois ou quatre personnes, composée en général d'un ou deux designers de service, d'un sociologue ou anthropologue, de chercheurs spécialisés, de programmistes ou d'architectes, d'innovateurs sociaux ou numérique, va passer plusieurs semaines au sein d'une communauté de personnes. À partir d'un thème ou d'un mot d'ordre (repenser la maison de santé, lutter contre le consumérisme lycéen, ouvrir le campus sur la société, activer numériquement le territoire), ils vont aider les habitants à concevoir ensemble des solutions, des améliorations à des services existants, à court et à long terme. Le protocole est assez précis : le coût total de la résidence ne doit pas excéder 30 000 euros TTC ; la résidence ne doit pas durer plus de 3 à 4 mois ; les résidents entreront

en immersion au moins 3 semaines complètes, chez l'habitant, en observant une phase d'exploration, une phase de conception, et une phase de prise en main ; enfin, ils devront documenter en temps réel leur travail, via un blog<sup>10</sup>, une couverture photo voire un podcast, et une publication au terme de la résidence.

Le thème et le lieu sont choisis sur le mode de la cooptation, au fil de nos rencontres avec les Régions, les élus locaux ou les dirigeants des structures où nous prévoyons une résidence. Notre objectif est de couvrir tous les « hauts lieux » de l'action publique régionale, dans ses principaux champs de compétences : nous menons déjà des résidences dans deux lycées en Champagne Ardenne (dont le lycée Jean Moulin à Revin, voir l'encadré) et bientôt en Rhône-Alpes, dans une future maison de santé en Auvergne, dans un quartier de la rive droite de Bordeaux en Aquitaine et de Rennes en Bretagne. Aujourd'hui nous aimerions trouver une gare, une maison de l'emploi ou encore un espace public numérique – ce que nous préparons pour 2010 avec la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une université est également prévue. Et nous venons de terminer une résidence au sein même du cabinet de la Région Nord-Pas de Calais, avec des élus comme terrain d'exploration...

La résidence terminée, l'objectif est d'une part que la communauté locale soit en mesure de mener ses projets de façon autonome, d'autre part que nous en tirions des enseignements méthodologiques et politiques avec la Région et l'ensemble des Régions réunies au sein de l'Association des Régions de France. Si les Régions veulent ouvrir l'ensemble de leurs

lycées (cf. encadré), doivent-elles intégrer cette dimension dans leur « schéma fonctionnel régional des lycées » ? Introduire le 1% innovation sociale dans leurs appels d'offres lorsqu'elles lancent des marchés pour les lycées ? mettre sur pied une brigade d'intervention créative ? L'objectif n'est pas de tirer des enseignements généralisables à tous les

contextes, mais bien d'enrichir leur grille de lecture, d'imaginer des solutions différentes.

Entretien avec **Stéphane Vincent**  
Directeur de projet à la 27<sup>e</sup> Région

Propos recueillis par **Lisa Pignot**  
Rédactrice en chef

## à paraître DESIGN DES POLITIQUES PUBLIQUES



### La 27<sup>e</sup> Région : un laboratoire pour de nouvelles politiques publiques à l'ère numérique

#### NOTES

1- Le défi numérique des territoires – repenser l'action publique ; Éditions Autrement, Mars 2007

2- Christian Paul, député de la Nièvre et vice-président de la Région Bourgogne

3- On y trouve notamment Bernard Stiegler (Ars Industrialis), Claudie Lebreton (Président des Côte d'Armor), Marjorie Jouen (Comité des Régions), Alain Cadix (École nationale supérieure de création industrielle), des élus régionaux, etc.

4- Social Innovation Laboratory of Kent, créé par Sophia Parker

5- Pour s'en convaincre, on lira l'article « Vers une révolution du service public ? Sur la conception des services d'intérêt général », Marjorie Jouen, numéro de décembre 2009 de *Futuribles*

6- « Mission Possible », Pierre Calame, 1993

7- Le bilan de ce déplacement est téléchargeable sur [www.la27eregion.fr](http://www.la27eregion.fr)

8- En 2008, 5 collectifs d'artistes vont passer plusieurs jours dans tout le Massif central pour « repenser l'accueil » ;

9- En 2007, une dizaine de projets associant des designers et les habitants ont été menés sur toute la région du North East England. La même opération débute actuellement dans les Cornouailles ;

10- [www.territoiresenresidences.net](http://www.territoiresenresidences.net)