

# FABRIQUER

Émergence des structures  
innovantes : Laboratoires &  
Fabriques.

Enquête&Observation



*L'UNCCAS a mandaté des étudiants de l'Institut d'étude du développement économique et social de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne pour réaliser un diagnostic sur les dispositifs d'appui à l'émergence de projets sociaux innovants existants. Cette étude et ces outils doivent permettre également aux CCAS/CIAS de s'inspirer pour créer des conditions nécessaires à l'émergence de démarches d'innovation, que ce soit dans le cadre de dispositifs type « labs » ou « fabs ».*

*Pour cela, l'UNCCAS a souhaité plus concrètement avoir une cartographie des dispositifs sociaux innovants existants accompagnée d'une analyse de leur situation organisationnelle ainsi que des préconisations susceptibles d'inspirer et outiller des CCAS/CIAS dans la mise en place d'initiatives innovantes.*

---

---

*Mission d'expertise réalisée pour l'UNCCAS dans le cadre du Master 2 Etudes du Développement  
parcours "Développement local : acteurs, mobilisations et territoires"  
OPÉRATEURS : Léa PISIER - Safwa TALLAL  
RESPONSABLE ACADÉMIQUE : Sylvie CAPITANT*

*Crédit photos : IStock - 2019*



<b>Synthèse</b> .....	<b>p.6</b>
<b>Émergence des structures innovantes :</b>	
<b>Laboratoires et Fabriques</b> .....	<b>p.8</b>
- Gouvernance & Partenariats .....	p.16
- Modèle économique & communication .....	p.24
- Moyens & outils d'accompagnement existants ..	p. 27

Depuis longtemps, l'UNCCAS observe chez les CCAS/CIAS une volonté de « *faire autrement* » pour apporter des solutions adéquates face à l'émergence de besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans le contexte actuel. Pour répondre aux attentes de ses adhérents, l'UNCCAS s'est dotée, en 2014, d'un pôle « *Innovation sociale* », devenu en 2018 « *La Fabrique des CCAS/CIAS* ». La Fabrique se veut un espace dynamique d'échanges et un catalyseur opérationnel d'expériences ayant pour mandat d'appuyer les CCAS/CIAS dans leur processus de fabrication de projets sociaux innovants en mettant à leur disposition un accompagnement méthodologique et des outils pertinents.

L'innovation est depuis longtemps valorisée dans le secteur privé, avec des investissements conséquents centrés sur l'innovation technologique. Au niveau du public et des collectivités locales, la tendance est plus récente : les dynamiques d'innovation sociale ont longtemps été négligées par les institutions, alors qu'elles portent souvent les germes de solutions nouvelles, concrètes, adaptées et appropriables par les acteurs des territoires. L'innovation sociale apparaît aujourd'hui indispensable aux transitions -pour relever les défis locaux et globaux- et renouveler l'attractivité des territoires moteurs de développement durable. Aussi, les collectivités locales ont-elles intérêt à mettre en place des conditions favorables pour la voir émerger et se diffuser dans une logique territoriale.

Aujourd'hui, en France, la réaffirmation de l'innovation sociale est marquée par l'émergence de nouveaux dispositifs : les Laboratoires et les Fabriques d'innovation sociale. En effet, les administrations s'engagent dans la création de tels dispositifs considérés comme un moyen efficace et efficient permettant de valoriser une culture de l'innovation par l'expérimentation d'une nouvelle façon de faire axée sur une volonté de replacer les usagers au coeur de l'action en prenant en compte leur sens de créativité au-delà même des méthodes classiques et des conceptions « *descendantes* ».

Si certains CCAS/CIAS ont déjà investi cette pratique, d'autres peinent encore à le faire malgré leur enthousiasme. De plus, l'UNCCAS observe parfois de la part de ceux qui ont pu le faire une certaine réticence à collaborer et à capitaliser autour de leurs expériences dont la portée pourrait aider d'autres CCAS/CIAS dans la mise en place de leur propre stratégie d'innovation.

D'où la nécessité pour l'UNCCAS de saisir le sens et la démarche globale qui sous-tendent cette nouvelle tendance afin de mieux orienter « *La Fabrique des CCAS/CIAS* » dans son travail d'animation et d'accompagnement à l'émergence de projets sociaux innovants.

« *Nous souhaitons une bonne lecture aux Fabricants passés, présents et futurs !* »

# SYNTHÈSE



## Les Laboratoires & Fabriques d'innovation publique en France

La dynamique des *laboratoires et fabriques d'innovation publique* est issue d'une tendance internationale originaire du Danemark et particulièrement de la sphère technologique et privée. Dans l'administration publique, elle incarne la volonté des agents de se doter de leur propre cellule de recherche et de développement pour le service public. Il s'agit d'impulser une culture plus réflexive des méthodologies de travail collaboratives permettant de questionner la manière dont sont conçues les politiques d'un territoire.

### **La souplesse garante de la dynamique d'innovation**

En France, 12 laboratoires d'Etat ont été mis en œuvre au niveau régional depuis 2014, avec leur lieu, équipe et programmation dédiés. Dans le cadre d'initiatives territoriales, les Laboratoires d'innovation présentent une forme flexible : une structure dépendante du conseil municipal, une association loi 1901, de simples réunions collectives régulières... Il est donc difficile d'en dresser une typologie car les relations entre acteurs, tout comme les moyens de mise en œuvre, varient considérablement d'un territoire à l'autre. Ce qui met aussi en lumière la souplesse des administrations territoriales dans le choix de la mise en œuvre d'une telle structure.

L'émergence d'un Lab public d'innovation résulte toutefois d'opportunités liées aux territoires ou aux acteurs du territoire.

### **L'opportunité d'un appel à projets (financier ou non)**

En France, la dynamique a été initiée par le PIA (Programme Investissements d'Avenir) lancé en 2010 qui a financé des laboratoires d'innovation gérés à un échelon régional (via le secrétariat général aux affaires régionales). Au niveau territorial, les initiatives existantes sont aussi initiées des appels à projets via des institutions publiques (CNFPT, département, commune), qui répondent à des besoins de financement comme d'ingénierie.

### **Une volonté politique des élus**

Notons que ces espaces servent souvent à formaliser des dynamiques innovantes spontanées préexistantes. L'entité se crée à partir d'une structure ou de personnes ressources ayant déjà initié des projets réflexifs et collaboratifs.

### **Un potentiel valorisé par la collectivité ou les citoyens**

Le potentiel du dispositif peut aussi être soutenu par des individus, entreprises et associations ayant décelé un besoin ou un projet à mettre en place. Au niveau territorial, les dispositifs existants se forment souvent au sein d'un service déjà engagé dans une démarche d'innovation.

### Des règles fondamentales en matière de gouvernance

La gouvernance d'un Laboratoire est jugée fondamentale par les acteurs impliqués. Si elle prend des formes variables qui dépendent des coordinateurs et des moyens engagés, quelques règles permettent toutefois de garantir l'efficacité du projet collectif envisagé :

- avoir une équipe ou un gestionnaire permanent en charge de la structure qui pilote les actions ;
- instaurer une dynamique d'horizontalité entre les acteurs engagés, surtout s'ils sont issus de sphères diverses (administrative, associative ou privée) ;
- ne pas imposer de poids hiérarchique fort afin de ne pas freiner le processus d'expérimentation par la lourdeur éventuelle d'une prise de décision ;
- construire une identité et une programmation pour le dispositif, spécifiques aux problématiques et au territoire concernés.

Il a également été relevé que les administrations publiques qui collaborent avec des partenaires externes dans la gestion même d'un dispositif profitent d'opportunités financières et d'ingénierie supplémentaires.

Après les entretiens réalisés, deux modèles de laboratoires d'innovations publiques sont identifiés :

★ Les Laboratoires avec une identité et une programmation fixes, suite à un appel à projets sur le territoire, à l'octroi de subventions ou de soutiens financiers. Dans ce modèle, une partie (mineure) des fonds sert à la mise en place du dispositif et le reste est alloué à la mise en oeuvre des projets envisagés. Lorsque les fonds initiaux sont épuisés, des partenariats financiers doivent se mettre en place pour perpétuer le processus d'innovation.

★ Le deuxième modèle part du principe que l'innovation et la création d'un Lab peuvent s'inscrire dans le cadre d'une structure existante, en favorisant la mutualisation des compétences et le changement de pratiques parmi les agents, facteur central de la réussite du projet.

## quid des résistances ?

**Les résistances à l'innovation sont un facteur important d'échec dans la mise en place de ces dispositifs : il est important de promouvoir un changement de pratiques auprès des agents concernés avant d'instituer un dispositif d'innovation. Ceci passe par la valorisation des projets menés entre les agents mais également entre ceux-ci et les autres acteurs du territoire (usagers, entreprises, associations...).**



# Émergence des structures innovantes : Laboratoires & Fabriques

## Les « Labs » d'initiative gouvernementale ou « start-ups d'État »

Le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) a été initié en 2010 par le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP). Il est devenu en novembre 2017, la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP). Il s'agissait alors d'une enveloppe de 57 milliards d'euros répartis sur trois périodes : 2010, 2014, 2017. Parmi les différents fonds (« enseignement supérieur », « santé », « développement durable »), le fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » fut créé en 2014 et doté de 126 millions d'euros.

Ce fonds souhaitait répondre à trois objectifs principaux :

- Développer des démarches de simplification engagées dans le cadre de la modernisation de l'action publique.
- Rationaliser et mutualiser les infrastructures informatiques au service de la transition numérique.
- Expérimenter des technologies et des services innovants susceptibles d'accélérer la modernisation de l'État<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, le programme « Futurs Publics » avait et a toujours en charge l'émergence de Laboratoires d'innovation publique, en tant que dispositifs novateurs propices à la modernisation des administrations.

Ainsi, un premier appel d'offre a été lancé en 2016 pour proposer aux organes déconcentrés de l'État de créer leurs « Labs » d'innovation publique, appelés « start-ups d'État ».

Concrètement, le gouvernement demande au Secrétariat Général des Affaires Régionales

(SGAR) de chaque région de réfléchir à un enjeu (lié par exemple au numérique, au design de services publics, à l'insertion économique, etc). Le SGAR assiste le préfet de région dans l'exercice de ses fonctions ; cela représente l'équivalent de la DITP mais à l'échelon régional, il s'agit donc d'un organe déconcentré.

Plus précisément, au sein de chaque SGAR il existe un représentant innovation et c'est lui/elle qui porte la démarche lors des appels d'offres. Concrètement, des équipes de volontaires au sein des SGAR doivent ainsi rédiger leurs propositions et présenter un projet de Lab constitué d'une programmation claire, d'une équipe, d'un lieu de réunion, d'un périmètre d'action, d'activités envisagées, du modèle économique prévu, etc.

Finalement, les 12 lauréats retenus<sup>2</sup> lors de l'appel d'offres de 2016 ont pu bénéficier d'une subvention de 250 000 euros chacun à dépenser sur deux ans, ainsi que d'un accompagnement méthodologique de la part de l'équipe Futurs Publics pour mettre en oeuvre leurs projets. Parmi les projets proposés, deux n'ont pas été retenus, car « pas assez aboutis » selon nos interlocuteurs de la DITP. Cet accompagnement dure environ 6 mois - pendant ce temps là les projets s'affinent- les partenariats se nouent, les équipes se mettent en place.

## Paroles d'acteurs

« On a accompagné des projets innovants en suivant tout de même le schéma classique du design de service, en respectant certaines étapes : le cadrage du projet, la compréhension du besoin des futurs usagers, la conception, l'expérimentation, le déploiement. On a créé pour cela le site internet « Comment faire ? », une mine

<sup>1</sup> Le Portail de la Transition Numérique, [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr)

<sup>2</sup> Le SILLab (Hauts-de-France), La Fab RH (Paris), TEzi (Grand Est), La Brasserie (Grand Est), Le Lab' (Bretagne), Lab Ensemble pour Innover (Pays de la Loire), @rchipel (Auvergne-Rhône-Alpes), Le Campus (Nouvelle-Aquitaine), le LabO (Occitanie), le Lab Zéro (Provence-Alpes-Côte-d'Azur), Inso Lab 83 (Provence-Alpes-Côte d'Azur), Liric (Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Corse)





*d'or d'outils à mobiliser à chacune de ces étapes, pour concevoir des projets ou mener des activités - par exemple l'étape de la prospective, l'évaluation, ou encore la participation citoyenne - selon des méthodes novatrices. Cela dit, pas besoin de créer un « Lab » pour s'inspirer de ces outils ; tout agent public est invité, encouragé, à mobiliser ces ressources».*

Baptiste N'Tsama, chef de projet innovation, équipe Futurs Publics (DITP)

*« Nous avons également créé des MOOCs « Comment faire un laboratoire d'innovation publique ». Ces MOOCs ont été lancés en 2017 et lors de la deuxième édition en 2018, nous avons eu entre 6 500 et 7 000 participants. Il y a eu des abandons au fil des séances, mais il y a tout de même eu des groupes de travail qui se sont formés, cela a permis aux agents de toute la France de se connaître, de communiquer, de comprendre les projets des uns et des autres. À la fin, on délivre un certificat ; ça peut aider, pour défendre un projet innovant auprès de la hiérarchie des agents. À ce propos, pas besoin d'être issu d'un organe déconcentré pour suivre ces cours ; les outils que l'on développe s'adressent à tout agent public, territorial également, qui voudrait innover mais ne saurait pas forcément comment s'y prendre ».*

Nicolas Journo, chef de projet designer, équipe Futurs Publics (DITP)

### Les « Labs » d'initiative territoriale

La dynamique est un peu différente concernant les démarches d'innovation publique au niveau départemental. De même que la DITP est présente pour les agents publics issus de services centraux et déconcentrés, le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) met à disposition des agents publics issus de collectivités territoriales (services décentralisés) des ressources et outils d'innovation publique afin de les encourager à moderniser leurs méthodes d'action, en interne ainsi qu'auprès des usagers des services publics.

Il existe ainsi une vaste palette de formations sur le thème de l'innovation (l'innovation sociale, l'innovation managériale, etc.) auxquelles les

agents publics issus de collectivités territoriales, tels que les CCAS/CIAS, peuvent participer. Pour compléter ces formations, il existe une médiathèque en ligne avec un vaste choix de ressources documentaires sur des thèmes variés, dont l'innovation publique. Une e-communauté des agents publics territoriaux est également animée par le CNFPT ; tout membre peut ainsi faire connaissance avec d'autres collectivités territoriales qui travaillent sur les mêmes thématiques ; cette plateforme souhaite favoriser l'échange entre pairs, l'échange de bonnes pratiques, de compétences. Ces outils ne visent pas spécifiquement à encourager la création de « Labs », mais plutôt à encourager toute démarche innovante, qu'elle s'inscrive dans le cadre d'un « Lab » ou d'une « Fabrique » ou qu'elle soit totalement spontanée au sein d'un service administratif.

En parallèle, le CNFPT organise chaque année des « Universités d'été », qui se déroulent pendant 3 jours dans 6 ou 7 villes de France. Chacun des participants joue au choix le rôle de facilitateur, conférencier, vidéaste, contributeur... Puis ensemble, ils analysent les « Défis Territoriaux ».

Les Défis sont présentés en amont auprès du CNFPT par les agents publics désireux de trouver une solution innovante à un problème jusqu'ici non résolu. Les lauréats bénéficient pendant plusieurs mois de l'accompagnement d'une équipe innovation du CNFPT ; ils se retrouvent régulièrement pour réfléchir ensemble et préparer l'animation des débats qui auront lieu, autour de ces Défis (une soixantaine retenus chaque année, toutes zones confondues), lors des Universités d'été organisées par le CNFPT. À noter que ces dispositifs d'accompagnement n'ont pas vocation à apporter un quelconque apport financier aux projets ; le but est de venir en appui méthodologique et de favoriser la mise en relation d'acteurs. **Le CCAS de Castelnau-le-Lez** (Hérault) a su tirer profit de ces dispositifs.

### Paroles d'acteurs

*« Initialement il s'agissait d'une commande politique, à savoir moderniser et développer des actions du CCAS, à la fois dans les méthodes de gestion interne, les types de partenariats noués,*



les modes d'intervention auprès des usagers, etc. Je me suis donc rapprochée du CNFPT, en intégrant, en novembre 2017, un groupe de travail participant à l'organisation des Universités d'été à Aix-en-Provence. J'ai trouvé ça très enrichissant, donc l'année d'après, nous avons proposé notre candidature pour participer aux Défis et bénéficier de l'accompagnement du CNFPT. Nous souhaitons répondre à la question suivante : « Comment susciter les projets citoyens au sein des maisons de proximité ? » Ce Défi était officiellement porté par la ville de Castelnau, auquel le CCAS est rattaché ; ma collègue de la ville était donc porteuse du Défi et moi j'étais facilitatrice. J'ai été formée aux techniques de facilitation par le CNFPT et nous avons suivi de nombreux ateliers, qui nous ont permis d'affiner notre problématique, d'identifier des personnes ressources. Lors des Universités d'été, nous avons bénéficié de l'accompagnement de 12 personnes, agents publics également, qui nous ont apporté leurs éclairages, leur expertise. Nous avons finalement pu résoudre notre problème et travaillons actuellement à la mise en place concrète de dispositifs à Castelnau-le-Lez.» Séverine de Montredon, directrice du CCAS de Castelnau-le-Lez (Occitanie)

À noter que, au contraire de la DITP, le CNFPT n'a pas vocation à apporter un support financier aux collectivités territoriales qui le sollicitent. Il s'agit plutôt de mise à disposition de ressources humaines, de compétences, d'outils, de mise en relation. Pas de subventions (NDDL).

« Nous n'avons pas eu la chance de pouvoir interagir avec des collectivités territoriales qui auraient bénéficié de l'accompagnement du CNFPT pour créer leurs « Labs ».

Quoi qu'il en soit, on observe que la création de « Labs » est souvent le fruit d'une initiative politique, c'est-à-dire la **volonté d'un élu de moderniser les services.**

Parfois, ces espaces ne permettent en réalité « que » de formaliser des pratiques innovantes existantes, bien souvent spontanées, au sein des services. C'est le cas de « La Fabrique des CCAS/CIAS » de l'UNCCAS qui était à l'origine le service innovation de l'organisme. La dynamique est la même au niveau territorial :

l'entité se crée à partir d'une structure ou de personnes ressources déjà disponibles. C'est le cas du « Rond Point Numérique », à Caen, ainsi que du « Lab » d'innovation du Conseil départemental de Loire-Atlantique.

## Paroles d'acteurs

« En 2014 a été introduite la fibre optique dans le département. Le Rond Point Numérique a été créé à cette occasion, afin de faciliter l'usage du numérique et des nouvelles technologies auprès des agents du conseil départemental. Il s'agissait, en interne, de sensibiliser les élus et les agents publics aux nouveaux usages du numérique ; le Rond Point n'avait pas vocation à s'adresser aux usagers. En réalité ma collègue avait déjà commencé à sensibiliser les agents environnants à ces questions, le Rond Point a donc servi de point d'ancrage, en quelque sorte. Loïc Rabault, facilitateur au Rond Point Numérique (CD du Calvados)

« Nous concernant, il s'agissait d'une volonté avant tout politique, au sein du Conseil départemental Loire-Atlantique, de créer un laboratoire d'innovation. L'idée était de s'ouvrir sur l'écosystème existant, de favoriser le décloisonnement entre les différents services et profils au sein du Conseil départemental. En réalité, il existait déjà de nombreux projets novateurs, le « Lab » vient donc les structurer, les soutenir. Ce n'est donc pas le « Lab » du service innovation mais le « Lab » de la collectivité dans son ensemble, afin de favoriser un décloisonnement des pratiques ». Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire-Atlantique)

L'émergence d'une structure Lab peut également se réaliser en externe, en tirant profit des opportunités existantes sur un territoire. L'avantage pour un CCAS qui entre dans cette démarche est que, par sa fonction, il est déjà **ancré dans le tissu territorial.** Citons par exemple la *Fabrique des politiques sociales* de la ville de Saint-Nazaire, qui s'est lancée en mars 2017 en tant que structure favorisant la découverte de nouvelles solutions pour répondre aux problématiques de précarité, mal-logement et isolement avec un focus sur les personnes



âgées. Cette structure est le fruit d'une ambition de la commune et de son CCAS, accompagnée de l'écosystème associatif du territoire. L'existence même de la structure est due à la présence d'un maillage associatif solide au niveau local. En effet, l'ancrage territorial revêt une importance considérable dans le développement de dispositifs d'innovation sociale.

## Paroles d'acteurs

*« Bien sûr, la mise en place d'un projet nécessite une forte collaboration avec les autres acteurs du territoire, notamment les acteurs associatifs. Mais cette collaboration implique d'aller chercher les gens, de savoir valoriser le travail social qui n'a jamais vraiment réussi à communiquer sur lui-même ».*

Jean-Baptiste Roy, chargé de mission au CCAS de Tours

Toujours en externe, l'émergence d'un « Lab » d'innovation sociale porté par une collectivité territoriale peut également résulter d'une volonté exprimée par des acteurs présents sur le territoire, ce qui relève ensuite de la gestion d'une administration publique. C'est le cas du Labo1, dans l'Ain.

## Paroles d'acteurs

*« Des entreprises du territoire ont exprimé l'envie de créer un lieu de rencontre type Fab/Lab, avec un espace de co-working. La Communauté de Communes des Plaines de l'Ain (CCPA) a donc lancé un appel d'offres en 2013 pour mener une étude de faisabilité, très positive. Elle a ainsi obtenu un lieu puis a bénéficié d'une subvention. Il s'agit maintenant d'une délégation de service public mandatée pour trois ans avec possibilité de renouvellement. Ce projet d'entreprises locales tombait bien, il correspondait en parallèle à une volonté politique de redynamiser le quartier de la gare ».*

Susane Avila, responsable du Labo1 (Ambérieu-en-Bugey)

La responsable du Labo1 nous confie **l'importance des relations inter-acteurs dans la mise en place d'un dispositif innovant.** L'émergence du Labo1 issu de la volonté d'acteurs externes, et de la prise de conscience

du potentiel engagé par les acteurs internes, résulte de processus de négociation entre les deux parties.

Il est donc difficile de dresser une nomenclature des conditions d'émergence de « Labs » publics tant celles-ci sont déterminées par une diversité tout aussi vaste de problématiques, priorités, volontés, dynamiques d'un territoire. Celles-ci sont portées/formulées tout à la fois par des élus, des agents publics, des opérateurs, des citoyens, des entreprises locales, etc... On observe qu'une porosité existante des profils et modalités d'interaction favorise naturellement la formulation d'une volonté de créer ensemble un « Lab » d'innovation publique.

De même, si des élus - au niveau territorial du moins - expriment le souhait de créer un « Lab » d'innovation publique, ces « Labs » ont davantage de chance d'insuffler des dynamiques fructueuses à partir du moment où ils viennent structurer des dynamiques existantes, disons une propension existante des agents à « travailler différemment ». C'est toute la problématique du «top-down» et du «bottom-up».

## Paroles d'acteurs

*« Depuis, les missions du Rond Point Numérique ont bien évolué. Il ne s'agit plus tellement de sensibiliser aux nouvelles technologies que de former les collègues à de nouvelles manières de travailler ensemble. On n'a pas cherché à convaincre qui que ce soit, on a travaillé avec ceux qui en avaient envie puis ça a fait tâche d'huile au sein des services. Certains résistent toujours évidemment. Mais aujourd'hui c'est quand même plutôt accepté, voire valorisé et nous en sommes finalement à plus de 500 interventions sur 4 ans ».*

Loïc Rabault, facilitateur au Rond Point Numérique (CD du Calvados)

Les éventuelles résistances à l'innovation sont souvent évoquées par nos interlocuteurs. Baptiste N'Tsama (DITP) nous avait avertis : **pour qu'un Lab fonctionne, ou que n'importe quelle démarche d'innovation fonctionne, il faut un soutien hiérarchique fort.**

## Paroles d'acteurs

*« Les dirigeants peuvent être un frein aux projets ou au contraire... un accélérateur ! Un « Lab » est censé résoudre le problème du travail en silos, caractéristique de l'administration publique. Or s'il y a une barrière hiérarchique, ou des rivalités internes, des conflits, alors le « Lab » ne sera d'aucune aide. Bref la personne à sensibiliser en premier, c'est le top manager : plus c'est porté haut, plus c'est fructueux ».*

Baptiste N'Tsama, chef de projet innovation, équipe Futurs Publics (DITP)

*« Finalement le problème n'a pas été de convaincre notre hiérarchie, à l'initiative de cette volonté, mais de convaincre les agents publics, les opérateurs. En effet, nous n'avons pas de ressources, pas de personnel dédié... Au début ce fut compliqué d'expliquer quel était notre rôle et notre utilité. On a organisé des événements afin de sensibiliser à cette volonté de travailler autrement, les gens sont venus par curiosité et puis finalement un certain nombre d'agents se sont trouvés fidélisés, notamment grâce à l'espace collaboratif en ligne. Ces agents sont désormais des ambassadeurs naturels de nos actions : ils sensibilisent leurs collègues et répandent ainsi les pratiques au sein de leurs services respectifs ».*

Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire-Atlantique)

*« Effectivement, ce n'est pas toujours l'échelon le plus haut de la hiérarchie qui est difficile à convaincre mais ce sont souvent les échelons intermédiaires ; l'adhésion des chefs de services, qui encadrent directement les agents, est parfois difficile à obtenir. Ils ne perçoivent pas forcément l'intérêt de telles démarches, or ce sont eux qui vont devoir gérer les éventuelles réorganisations managériales et les impacts sur le terrain. Cela peut créer des dissensions ».*

Nadège Guiraud, directrice des programmes, La 27<sup>e</sup> Région

### Initiatives innovantes spontanées

Quoi qu'il en soit, pas besoin de créer un « Lab » pour innover ! Parallèlement au CNFPT (Défis territoriaux, universités d'été, formation, etc.), La 27<sup>e</sup> Région est un interlocuteur pour tout agent public territorial qui souhaite

insuffler, à son échelle, du design de service public.

Cette structure vise spécifiquement à l'accompagnement d'acteurs publics territoriaux dans la mise en oeuvre de pratiques innovantes au sein de leurs services et auprès de leurs usagers. La 27<sup>e</sup> Région, créée en 2009, est depuis 2012 un « laboratoire de transformation publique » de statut associatif qui cherche à promouvoir l'innovation publique via des activités de recherche-action (programme « territoires en résidence », « La Transfo », « Les Éclaireurs », etc.) ainsi qu'un centre de ressources. Les « Journées découvertes » et les formations sont également plébiscitées mais surtout par les Conseils régionaux, départementaux, ainsi que les communes aux ressources financières importantes, du fait du coût, assez élevé, de participation à ces ateliers.

Les coordinateurs de La 27<sup>e</sup> Région sont aussi en contact avec une communauté professionnelle partout en France (des acteurs privés, des associations, des consultants, etc) qu'ils mobilisent parfois pour accompagner des collectivités territoriales qui les sollicitent, pour animer des démarches collectives, répondre à des appels d'offre, etc. Certains des programmes ne seront pas renouvelés, mais d'autres verront le jour, en fonction des besoins, des opportunités.

## Paroles d'acteurs

*« Il faut être innovant dans ce que nous proposons, se renouveler, tenter des choses, s'adapter. C'est notamment pour cette raison que nous ne formalisons pas de boîte à outils. Certes on retrouve régulièrement des méthodes qui ont fait leurs preuves : immersion avec les usagers, observation, enquêtes, phases d'idéation collective, maquettes (c'est-à-dire donner une forme tangible, même bricolée ou inachevée aux idées pour les tester auprès des usagers). Tout doit être un processus itératif : faire des allers-retours entre l'idée et la mise en forme. Tout cela doit être conçu en repartant vraiment du terrain, des pratiques. Pour autant, nous refusons de créer une sorte de nomenclature d'outils directement opérationnalisables, soit-disant mobilisables quel*

que soit le contexte, les acteurs impliqués, les thématiques envisagées ».

Nadège Guiraud, directrice des programmes,  
La 27<sup>e</sup> Région

La 27<sup>e</sup> Région est notamment en lien avec FP21, un collectif de jeunes agents publics dont le but est de donner une image dépoussiérée de l'administration publique, et cela passe notamment par l'encouragement à l'innovation. Ses membres ne proposent pas d'appels d'offres ni d'accompagnement méthodologique ou financier, mais ils peuvent néanmoins représenter une bonne opportunité pour les agents publics, centraux, déconcentrés ou décentralisés, de se mettre en lien avec d'autres acteurs qui travaillent sur les mêmes thématiques, qui rencontrent les mêmes difficultés, etc.

**L'UNCCAS**, qui dispose d'une banque d'expériences locales et qui a mis en place des modélisations et autres outils par le biais de sa *Fabrique des CCAS/CIAS*, propose dans le cadre de son congrès annuel un **parcours de l'innovation**. Ponctué de plusieurs animations, il offre aux CCAS et CIAS, professionnels et élus, **un espace de rencontres et d'échanges privilégiés entre pairs mais aussi avec des experts**. En recherche d'idées, d'inspiration, d'outils pour innover, ils participent à des ateliers pour découvrir des expériences innovantes, partager leurs pratiques et questionner des experts pour conduire leurs projets « *autrement* ».

C'est également le but de la rencontre annuelle « *Innova'ter* », organisée par l'Association des Directeurs Généraux des Communes de France (ADGCF), le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) et la Gazette des Communes. Cet événement dure une journée et s'adresse à tous les agents publics territoriaux désireux de mettre en place des projets innovants sur leurs territoires, au sein de Labs ou non. Ils peuvent, pendant cet événement, participer à des conférences et des ateliers, des « parcours méthodo » (par exemple le design de politique publique, les outils de l'innovation, etc) ; des intervenants étrangers sont généralement invités.

## Paroles d'acteurs

« L'année dernière, l'essentiel de nos 300 participants provenait de métropoles. On a eu quelques régions aussi. Il y a toujours quelques « Labs » d'innovation (le Lab SP du 93 par exemple, qui n'existe plus à l'heure actuelle) et des membres de la DITP également. Je ne me rappelle pas d'avoir accueilli de représentants de CCAS ; des services sociaux oui, mais pas de CCAS. Ils sont néanmoins les bienvenus pour participer ! Je pense que cette méconnaissance de l'événement est due au fait que les CCAS ne sont pas le coeur du lectorat de la Gazette de Communes ».

Hélène Porte, chef de marché événements collectivités locales - Groupe Moniteur – Infopro Digital

Cet événement présente l'intérêt de faire connaissance avec des acteurs innovants du territoire français, quels que soient leurs échelons administratifs, leurs prérogatives. En revanche, les organisateurs d'*Innova'ter* ne lancent pas d'appels d'offres ni d'appels à projets. Ils ne procurent ni accompagnement financier ni accompagnement méthodologique.

À noter que l'UNCCAS organise chaque année les **Trophées des CCAS/CIAS**. Il s'agit de son Prix de l'innovation créé en 2003 qui a évolué. Il offre désormais deux possibilités : un prix thématique décerné par un jury d'experts et un prix sur une **thématique libre décerné par un vote en ligne des CCAS et CIAS adhérents**.

D'autres acteurs comme la Gazette des Communes, la GMF ou la MNT organisent chaque année des trophées ou des prix récompensant des pratiques innovantes. Toute collectivité peut participer.

## Paroles d'acteurs

« Cela peut permettre à des agents territoriaux de convaincre des hiérarchies un peu réticentes face à leurs projets. Et puis ça leur donne une visibilité, c'est toujours valorisant ».

Hélène Porte, Chef de marché événements collectivités locales  
Groupe Moniteur – Infopro Digital

« Dans l'imaginaire, le social n'est pas innovant, il est donc peu valorisé. Dans ce cadre, la communication est centrale, afin de montrer ce que l'on fait, de connaître nos homologues, de porter éventuellement des projets en communs, etc. C'est pourquoi cette année au CCAS de Tours a été créé un poste en communication. Aujourd'hui c'est vraiment nécessaire : la forme de ce que vous voulez partager a autant de poids que son fond ; la forme permet la bonne transmission de l'information. Les bonnes pratiques existent et doivent être valorisées ».

Jean-Baptiste Roy, chargé de mission au CCAS de Tours, docteur en sociologie

La DITP elle-même, outre les outils « *Comment faire ?* », permet à tous les agents publics désireux d'insuffler des dynamiques innovantes au sein de leurs services de bénéficier d'un vaste réseau d'acteurs. C'est le cas de la communauté Futurs Publics, dont tout agent public peut faire partie, s'il le souhaite, afin de bénéficier d'outils méthodologiques, de rendez-vous réguliers sur le thème de l'innovation, de communautés d'acteurs avec lesquels il pourrait collaborer sur des projets communs, etc.

Des « *Cousinades* » s'organisent ainsi chaque année afin de réunir ces acteurs du changement. Enfin, le concours « *Futurs Publics* » permettait également d'encourager tous les échelons d'administration à innover au sein de leurs services ou auprès de leurs usagers, mais il ne sera malheureusement pas reconduit, faute de candidatures.

L'Union européenne publie également de nombreux rapports sur le thème de l'innovation publique, qui ont naturellement vocation à encourager les agents publics de tous types d'administration à innover au sein de leurs services et auprès de leurs usagers. Ainsi, l'Observatoire de l'Innovation dans le Secteur Public (OPSI), qui dépend de l'OCDE, met à disposition des pays membres de nombreuses ressources documentaires, bibliographiques, des études de cas, des outils concrets. Il existe également un blog de l'OPSI ainsi qu'une e-communauté dont le but est de rassembler les agents publics des pays membres et de les encourager à insuffler de nouvelles dynamiques dans leurs domaines respectifs.

Bref, pas besoin de créer un lab et d'avoir de gros budgets pour innover dans l'administration publique ! De nombreuses interfaces de dialogue et de rencontre existent afin de faire germer des graines de projets innovants, de favoriser le décloisonnement des acteurs et des pratiques. Les CCAS/CIAS peuvent se rapprocher de ces réseaux, s'inspirer d'initiatives existantes, contacter des pairs désireux de s'impliquer sur des thématiques communes, d'éviter les erreurs commises auparavant par des confrères, etc.

### Les Labs d'initiative gouvernementale

Les Labs créés à la suite de l'appel d'offres de la DITP sont généralement portés hiérarchiquement par les SGAR (Secrétariat Général pour les Affaires Régionales) concernés. Dans la gouvernance quotidienne des actions du Lab, il est important qu'il y ait une équipe permanente dont le but est de nouer de nouveaux partenariats, d'affiner les projets, d'en faire émerger d'autres, d'animer la vie du Lab, etc. « *L'un des secrets d'un bon Lab, c'est une équipe permanente qui s'y consacre* », nous confie M. N'Tsama. Bien souvent, les coordinateurs des Labs assurent pourtant cette fonction en plus des obligations qui sont les leurs par ailleurs. C'est par exemple le cas de Cédric Sperandio, chef de projet du Lab @rchipel à Lyon, qui est par ailleurs directeur du service de la modernisation du SGAR Auvergne-Rhône-Alpes.

En fait, un Lab n'a pas de réel statut, il ne s'agit pas d'une personne morale, mais d'une démarche la plus agile possible. Il n'existe donc pas de comité de pilotage - certains de nos interlocuteurs nous ont même confié ne pas aimer ce terme, peu « *innovant* » justement - ni d'assemblée générale. Les modèles de gouvernance sont très variables d'un Lab à un autre, cela dépend principalement des coordinateurs des Labs, de leur capacité d'animation, des schémas qu'ils favorisent quant à la régularité des rencontres, des modalités d'interactions entre acteurs, etc.

## BRIEF N°1

L'émergence d'un Lab publique d'innovation résulte des opportunités offertes par le territoire, ou les décideurs du territoire. Elle est permise par :

- l'opportunité d'un appel à projets (financier ou non) lancé sur le territoire
- une volonté politique des élus dirigée vers l'innovation
- un potentiel valorisé par la collectivité ou les citoyens

Leur émergence suit le schéma classique d'un cycle de projet :

- cadrage et conception en interne
- compréhension des besoins du territoire
- expérimentation de la structure (permise par des dispositifs à différents échelons)

Il est difficile de dresser une typologie de l'émergence des « Labs » territoriaux car les relations entre acteurs varient considérablement d'un territoire à l'autre, tout comme les moyens de mises en oeuvre. Ceci révèle toutefois l'avantage d'une certaine flexibilité des CCAS dans les moyens d'émergence d'une structure type Lab/Fab.

Les résistances à l'innovation sont présentes et il est important de changer les pratiques avant de chercher à instituer un dispositif d'innovation de type Labo/Fabrique.

### PRÉCONISATIONS DE LA FABRIQUE DES CCAS/CIAS POUR LES CCAS, CIAS ET UDCCAS

- Les appels à projets existants facilitent l'émergence des dispositifs
- Le soutien hiérarchique est central : cela implique de publiciser le changement de pratique, le droit à l'erreur et à l'expérimentation auprès des décideurs
- Les CCAS ont besoin d'un soutien en ingénierie territoriale dans la conception de leurs projets innovants
- Il faut permettre aux CCAS d'expérimenter leurs projets dans un cadre protégé
- La mise en oeuvre de l'action sociale des CCAS au niveau territorial est un avantage du fait de sa souplesse
- Les initiatives innovantes peuvent être expérimentées hors du cadre d'une structure Fab/Lab

# Gouvernance & partenariats

## Paroles d'acteurs

« L'innovation - et un Lab en particulier - c'est ce qu'on en fait à partir du moment où l'on respecte certaines valeurs, à commencer par la logique de l'horizontalité ; l'idée c'est de sortir de la hiérarchie classique. C'est une approche par les compétences, c'est-à-dire les compétences que chaque acteur peut mettre au service des autres. La dimension d'agilité est indispensable, c'est-à-dire d'être dans une démarche de décloisonnement des statuts, des postes des uns et des autres et se permettre, au sein du Lab, d'entrer en interaction, de co-construire des projets ensemble. Il s'agit donc d'une gouvernance partagée censée favoriser l'échange fructueux entre profils variés »

Anne Duchemin, coordinatrice du SII Lab (Haut-de-France)

Concrètement, il y a bien souvent une équipe d'agents dès le départ très motivés par le projet ; la plupart du temps, ils font partie du pôle innovation du SGAR, mais les agents de tous les services sont invités à participer. Même si, comme mentionné précédemment, la plupart de ceux qui s'investissent dans un Lab le font en plus de leurs activités principales (il s'agit donc d'un investissement bénévole en quelque sorte, même si cela s'inscrit bien souvent dans le cadre des projets menés par leurs services respectifs), il arrive que des agents soient indemnisés, grâce à la subvention initiale, afin d'assurer leur présence à tel ou tel moment (avant un gros événement, comme la semaine de l'innovation par exemple).

## Paroles d'acteurs

« Au SII Lab il s'agit d'environ 5 000 à 10 000 euros par an. Cela ne permet pas d'employer quelqu'un à temps plein mais au moins d'assurer une présence et un investissement humain à des moments clés dans la vie des projets et dans la vie du Lab ».

Julien Kounowski, responsable du SII Lab (Haut-de-France)

Lors de la mise en oeuvre des différents projets, des parties prenantes diverses sont sollicitées,

en fonction des thématiques et des compétences des uns et des autres : inclusion numérique, développement durable, lutte contre la précarité énergétique, etc. Dans ce cas, les acteurs peuvent autant être issus d'administrations publiques (autres services du SGAR, agents du conseil régional, mais aussi agents des départements, des municipalités), que d'associations locales, ou d'entreprises privées (MACIF, La Poste...). Le Lab leur permet ainsi d'entrer en interaction plus facilement et de manière plus « décontractée » que s'ils avaient dû suivre un schéma classique de partenariat. On observe que ces partenaires participent activement aux projets qu'ils initient et qui les concernent, mais plus rarement à la gouvernance réelle du Lab, au quotidien. Ils s'intéressent aux programmes du Lab et aux activités menées, mais ils suivent cela de loin plus qu'ils n'y participent réellement, quand ils ne sont pas directement concernés. C'est encore plus vérifiable dans le cas des partenaires financiers : ils amènent les fonds pour un projet donné avec un objectif clair, mais ne s'investissent absolument pas dans la gouvernance du Lab ou la mise en place d'activités qui relèvent d'autres volets du Lab. Émergent ainsi des espaces au sein desquels le « décloisonnement » - leitmotiv de l'innovation - est réel mais davantage caractéristique des étapes de conception multi-acteurs de solutions innovantes et de leur mise en oeuvre que de la gouvernance même du Lab et de ses orientations stratégiques.

## Paroles d'acteurs

« Le Laboratoire réunit des équipes projet selon les besoins. C'est un modèle à géométrie variable et qui permet de solliciter un réseau d'animateurs et de chargés de missions très large, en mobilisant des collaborateurs selon leur temps de travail, leurs connaissances des projets portés... C'est très souple comme organisation ».

Justine Martinez, collaboratrice du Lab @rchipel (Auvergne-Rhône Alpes)

« Sur chacun de nos projets nous formons des binômes et sur l'une des activités envisagées nous avons voulu inclure le CCAS d'Amiens, dont l'un



des axes de travail est l'inclusion numérique, ainsi que la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS). Pour animer les ateliers, nous avons également également fait appel au Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), à Emmaüs Connect, au CCAS de Roubaix également, à des centres sociaux connectés, au Centre Régional de Formation (CRF), etc. Nous ne les avons pas désignés bien sûr, ils ont répondu à notre appel à candidature. Hormis ces ateliers et ces projets qui sont co-construits, co-portés, seuls les partenaires « phares », très motivés par la dynamique, s'impliquent réellement et régulièrement au SII Lab.. »

Maud Allanic, co-animatrice des projets sur l'inclusion numérique en partenariat avec le CCAS d'Amiens, au sein du SII Lab (Haut-de-France)

L'efficacité du dispositif Laboratoire ou Fabrique réside dans sa capacité à repenser un problème, être pertinent quant à la spécificité d'une thématique. Ainsi, **il est recommandé aux instigateurs du dispositif de lui donner une programmation claire**, un objectif défini. De plus, l'effet collaboratif peut se voir réduit quand les objectifs de ladite collaboration ne sont pas préalablement fixés.

Cette dynamique est centrale dans le cadre du Lab Pôle Emploi qui fait préparer ses « sessions de créativité » des semaines en amont par les bénéficiaires pour préciser la programmation de chaque activité spécifiquement. En effet, réunir des acteurs dans la mise en place d'un dispositif collaboratif porte ses fruits uniquement si l'orientation de l'activité est correctement préétablie. Sinon, le nombre conséquent de participants risque de réduire le potentiel participatif et collaboratif du dispositif. Il faut clairement définir l'objectif visé avant de permettre la rencontre des parties concernées. L'objectif poursuivi peut même résider dans l'identité du Laboratoire, comme dans le cadre du dispositif « Lab Zéro » porté par la ville de Marseille. Ce dispositif vise à réunir les acteurs dans une dynamique innovante et collaborative afin d'atteindre l'objectif ambitieux et clairement défini de réduire à zéro une problématique du territoire : zéro-déchet, zéro-SDF, etc.

## Paroles d'acteurs

« L'une des clefs d'un bon Lab c'est la programmation : celle-ci doit être claire, facilement identifiable donc facilement appropriable par les agents, directement activable. Le danger c'est les projets « fourre-tout » et les « buzz-words ». Par exemple le thème « innovation sociale » est beaucoup trop large ; beaucoup de structures vont se sentir concernées mais c'est trop flou, cela ne permet pas tellement une opérationnalisation des compétences et des projets. Le risque est que le Lab s'y perde un peu et que cela casse finalement la dynamique ».

Baptiste N'Tsama, chef de projet innovation, équipe Futurs Publics (DITP)

« Parce que lorsqu'on cherche à innover, alors que l'on a plutôt l'habitude d'effectuer de la gestion courante, on est très vite happé, et c'est normal, par les outils et les dispositifs. Très souvent, quand on se concentre sur l'innovation, on oublie l'objectif final alors que tous ces outils ont été créés et décidés précisément au service d'un objectif ! Dans un monde avec beaucoup de strates dans l'histoire de l'action publique, tout un tas de dispositifs ressortent : nous sommes finalement vite noyés et souvent découragés par le nombre de choses qui existent déjà ».

« L'avantage avec l'objectif zéro, c'est qu'on affirme une vision claire. Par exemple, dans notre premier projet, nous visons l'objectif que personne ne dorme dehors. L'exercice consiste à imaginer ce que nous pourrions faire s'il nous était possible de mettre en place une seule action, n'importe laquelle. C'est l'idée de partir de zéro. Nous avons donc commencé nos travaux ainsi, en imaginant une action phare pour atteindre un objectif ».

Mathe Pommie, Responsable de la plateforme modernisation (SGAR PACA)

Une fois que les participants au Lab ont bien été identifiés, **il est primordial de favoriser un échange décloisonné et régulier entre acteurs**. De nombreuses plateformes collaboratives existent, telles que Klaxoon ou Loomio, qui permettent de travailler à distance sans avoir à se rencontrer physiquement. Plusieurs structures utilisent ces outils car les parties prenantes des Labs (à l'échelle régionale



notamment) sont souvent dispersées sur un territoire étendu. **Ces acteurs ont un temps disponible assez réduit et des possibilités de déplacements fréquents tout aussi réduites.** Quelques remarques tout de même : ces réseaux nécessitent que des agents animent les échanges, relancent les dynamiques. Sinon cela peut rapidement devenir une sorte de banque de ressources (avec les partages d'articles, de données, etc.), certes utile, mais pas suffisante pour un passage à l'action efficace. Ensuite, cette démarche ne fonctionnera que si les agents sont déjà familiarisés avec ces plateformes ou s'ils sont volontaires pour se les approprier. Dans le cas contraire, il vaut mieux abandonner plutôt que risquer de freiner les dynamiques. Enfin, des freins technologiques peuvent entraver l'usage de ces outils ; par exemple au sein du Gouvernement ou des Régions il existe des filtres ; mieux vaut se renseigner avant, plutôt que de proposer aux collaborateurs des modalités d'échange qu'ils ne pourront finalement pas mettre en pratique.

## Paroles d'acteurs

*« Une plateforme en ligne avait été créée pour permettre aux membres des Labs issus de l'appel d'offres de la DITP d'échanger leurs compétences, pratiques, etc. C'était très performant, mais peut-être trop justement. Certes, cela aurait permis de virtualiser des événements, des rencontres, mais c'était trop avant-gardiste, les gens ne se le sont pas approprié, et finalement ils échangeaient surtout par Facebook ou Twitter. Des communautés existent souvent déjà ailleurs ; il faut s'appuyer sur les plateformes existantes au lieu de créer du nouveau qui risque de ne pas susciter d'appropriation. Il faut tester, voire si cela répond à des manques, si cela permet de s'organiser plus efficacement que jusqu'à présent, etc. Puis adapter les modalités d'échange en fonction de ce qui met le plus à l'aise les agents concernés ».*

Julien Kounowski, responsable du SIILab (Haut-de-France)

*« Créer une nouvelle plateforme est une fausse bonne idée. Il existe déjà des plateformes très performantes, très fonctionnelles. Il faut s'appuyer sur ce qui existe déjà plutôt que de perdre du*

*temps à créer un nouveau réseau. Tout l'enjeu se situe dans l'appropriation par les agents de ces nouvelles méthodes. Mais il ne faut pas oublier que, quelles que soient les méthodes de communication définies, les gens ont besoin d'un présentiel, ils ont besoin de se voir. Les outils de communication à distance, les e-communautés ne viennent qu'en complément. Mais attention : quand on se voit il faut avoir des choses à se dire. L'ordre du jour doit avoir été fixé en amont, de sorte que quand les agents se rencontrent ils savent sur quoi ils vont travailler. Le piège c'est de passer une journée à parler de concepts flous et à essayer de voir de quelle manière on pourrait travailler ensemble. Non, il faut définir cela en amont et être efficace le jour de la rencontre ».*  
Baptiste N'Tsama, chef de projet innovation, équipe Futurs Publics (DITP)

## Labs et démarches innovantes d'initiative territoriale

En termes de gouvernance, les Labs d'initiative départementale font face aux mêmes enjeux que les Labs d'initiative gouvernementale. À ceci près que les premiers ne disposent bien souvent d'aucune existence officielle, disons de lieu dédié, avec une identité visuelle forte et une programmation facilement identifiable. En effet, un programme facilement identifiable faisait partie des critères de sélection des Labs d'État lors de l'appel d'offre de la DITP. Or **les Labs territoriaux résultent plutôt d'une volonté de convergence plus ou moins spontanée.** De ce fait, leur programmation est nécessairement dépendante des besoins, volontés et opportunités, tout aussi variés que les acteurs qui les portent et les caractéristiques des territoires concernés.

## Paroles d'acteurs

*« Officiellement, le Rond Point Numérique n'existe pas, il n'y a pas d'organigramme, pas de chef, pas de statut... Il n'y a donc pas de co-gouvernance réelle avec ceux auprès de qui nous intervenons ; ma collègue (pôle ressources humaines) et moi-même sommes des "facilitateurs", des animateurs de réunions. On a un peu de matériel certes, un canapé, des fauteuils confortables, mais sinon le*

*Lab consiste simplement en une salle de réunion. Disons que c'est un lieu symbolique, un portail d'entrée, les collègues savent que s'ils ont besoin d'aide ils peuvent s'adresser au Rond Point ».*  
Loïc Rabault, facilitateur au Rond Point Numérique (CD du Calvados)

*« Il n'y a pas de portage hiérarchique, dans le sens où chacun s'approprie le Lab. En fait c'est une coquille vide, c'est un réseau, un espace de respiration, d'ouverture, de curiosité. De toute façon avoir un lieu dédié n'aurait pas de sens : le Conseil départemental regroupe 100 agents au siège et 3 500 agents au territoire. Donc mieux vaut démultiplier la dynamique auprès des services qui nous sollicitent. Très concrètement, cela signifie que les agents du Lab volontaires et disponibles se déplacent vers les services auprès desquels ils veulent intervenir ».*

*« En réalité, c'est faussement peu structuré : je pilote le Lab de très près, mais il n'y a pas de système hiérarchique, ce n'est pas pesant. C'est d'ailleurs ce qui nous permet de prendre le risque de nous pencher sur des sujets qui apparaissent un peu « délicats » et qu'aucun agent ne souhaite réellement porter et défendre auprès de sa hiérarchie ».*

*« L'année dernière on avait pensé à une gouvernance totalement partagée avec les citoyens, les collègues de la documentation, d'autres agents publics, etc. On aurait aimé que chacun soit porteur d'idées et de projets, mais dans les faits, c'est parfois compliqué de prendre des initiatives. Donc j'ai pris les rennes afin d'insuffler une dynamique, mais toujours dans une démarche d'ouverture ».*

Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire Atlantique)

Contrairement à ce qu'ont affirmé les membres de la DITP, **le fait de ne pas avoir une identité et une programmation clairement visibles ne semble pas constituer une entrave au dynamisme des activités menées.** En effet, dans le cas d'un Lab porté par un CCAS/CIAS ou une ville, la précision du maillage relationnel entre les acteurs, et des besoins à traiter, permet une plus grande flexibilité de la programmation.

## Paroles d'acteurs

*« Disons qu'on a un rôle de consultants internes. On répond à des sollicitations de nos collègues lorsqu'ils rencontrent des difficultés à mener des projets et que les relations avec les partenaires extérieurs ne sont pas évidentes (la CAF par exemple, les maisons d'accueil de personnes handicapées, des direction insertion logement, etc.). On organise ainsi des ateliers, des formations afin de sensibiliser à des méthodes d'innovation managériale, à l'innovation dans la communication inter-acteurs, dans l'expression de besoins, de manques. On travaille beaucoup sur la cohésion de groupe, mais également sur des schémas d'interaction avec les usagers des services publics. On forme ainsi des promotions d'agents qui deviennent à leur tour des facilitateurs ».*

Loïc Rabault, facilitateur au Rond Point Numérique (CD du Calvados)

*« Au sein du Lab Loire-Atlantique nous menons des études (projection démographique, projection scolaire, etc.), nous faisons également du design de service, de la veille, du benchmark (comme par exemple les nouveaux usagers de la route). Cette semaine on réfléchit aux indicateurs verts pour la mise en oeuvre concrète de la transition énergétique. On organise également des événements tous les jeudis et on participe à la semaine de l'innovation une fois par an. Plus fondamentalement, nous sommes un espace de rencontre entre agents et acteurs divers, qui n'auraient probablement pas pu se rencontrer sans cet espace dédié au décroisement des rôles et des pratiques. On crée des connections entre des individus qui travaillent sur des problématiques communes, mais qui ne se connaissaient pas forcément avant d'entrer en contact avec le Lab. Enfin, on documente les projets qui sont menés, on en fait une banque de ressources dont les agents peuvent s'inspirer. C'est important de prendre le temps de documenter nos expériences ».*

*« Le coeur de notre existence c'est de venir en appui à des dynamiques existantes, c'est-à-dire de faciliter la mise en oeuvre des projets des agents, plutôt qu'avoir sans cesse de nouvelles idées et que ça parte dans tous les sens. On se base sur les expertise existantes, et on facilite leur interaction.*

*Mais il est vrai que si nous avons davantage de ressources, nous engagerions sûrement de nouveaux projets ».*

*« L'innovation promet aujourd'hui l'immersion auprès des usagers. Certains de mes collègues sont constamment en lien avec les usagers, c'est pourquoi quand je viens leur parler du Lab, cela en fait rire certains, c'est normal. Mais leur problème c'est la mise à l'échelle de leurs pratiques, et c'est un enjeu auquel le Lab tente de répondre ».*

Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire Atlantique)

Pour mettre tout cela en place, si certains agents territoriaux interrogés se sont formés à l'innovation publique grâce aux ateliers de *La 27<sup>e</sup> Région* dont ils sont adhérents ou aux outils méthodologiques en ligne ainsi qu'aux nombreuses ressources bibliographiques disponibles sur internet, **une grande partie d'entre eux se forment seuls ; ils partent de leurs expériences propres et s'adaptent, adaptent leurs discours, leurs pratiques.**

## Paroles d'acteurs

*« Ma collègue et moi-même avons créé une cinquantaine de fiches outils simples, pour l'animation de réunion, etc. Ces fiches sont disponibles sur internet. On a fait nos propres fiches en partant de nos observations lors des ateliers que l'on anime au sein du conseil départemental du Calvados. Ces fiches ont été validées par les collègues. C'est simple et efficace, ce sont des vrais supports de travail, on les donne à tous ceux qui le souhaitent. En fait, j'ai beaucoup de mal à utiliser des formats qui ont été faits ailleurs, la logique n'est pas la mienne, ce n'est pas facilement appropriable. La méthode ce n'est pas quelque chose de théorique, ça s'expérimente. C'est pourquoi je suis très sceptique à propos des formations en ligne par exemple ; je défie quelqu'un de se former en compétences humaines sur internet. Nous, au Rond Point, on part de ce qu'on voit et ce qu'on vit au quotidien ».*

*« Au début, ça a été très difficile pour nous de tenir la position d'animateur, les gens peuvent être sceptiques ; des élus peuvent parler pendant*

*une heure et nous, nous devons oser limiter les temps d'expression ! Nous nous sommes donc formés, professionnalisés disons. On avait déjà des expériences en facilitation du fait de nos parcours professionnels et personnels, mais on a tout de même ressenti le besoin de solliciter une collègue en communication. C'est tout l'intérêt de la démarche : solliciter les forces en présence, et leur permettre de se développer, de collaborer, de se nourrir mutuellement ».*

Loïc Rabault, facilitateur au Rond Point Numérique (CD du Calvados)

Cette **stratégie d'appui sur des forces internes ou externes** (consultants, formateurs, etc.) peut résulter effectivement d'une certaine vision de l'innovation avec une **volonté de renforcer les compétences et interactions existantes au sein d'un service** ; cela peut aussi être un choix pragmatique de la part de collectivités qui n'auraient pas de budgets suffisants.

Une fois que la dynamique est bien enclenchée, se pose la problématique des partenariats. De même que pour les start-ups d'État, ceux-ci vont se nouer en fonction de la programmation des Labs territoriaux, de la pertinence des collaborations au vu des projets menés.

## Paroles d'acteurs

*« Actuellement on collabore avec les DG de l'Isère et de la Seine-Saint-Denis, entre Conseils départementaux. On réfléchit également à des actions communes avec la Région et Nantes métropole. Nous n'avons pas de partenariat avec des CCAS, mais on a tout de même mené une démarche design pour aider les futurs parents à mieux s'y retrouver dans les parcours de santé ; les CCAS pourraient tout à fait s'y greffer, apporter leur expertise. Dans tous les cas, nous avons une vraie volonté de travailler ensemble, de sortir de la logique verticale. C'est facile entre départements, car il n'y a pas de concurrence, on se connaît tous plus ou moins donc ça se passe bien, pour peu que les gens soient volontaires ».*

*« Cette dynamique dépend beaucoup des territoires il me semble. Par exemple dans l'Ouest tout le monde est autour de la table : start-ups, agents publics, métropoles, hôpitaux... C'est*



*agréable de discuter tous ensemble, tous les deux ou trois mois. Nous n'avons pas forcément de projets en synergie, mais au moins on se rencontre, on discute, on sait ce que font les uns et les autres. Et puis c'est un réseau intéressant pour le Lab si l'on veut engager des dynamiques communes ».*

*« Il est primordial d'inscrire nos actions dans le contexte local. Peut-être qu'à Nantes le CCAS sera l'interlocuteur privilégié pour tel projet, mais qu'ailleurs, ce se sera une association. Il faut identifier les forces vives et ancrer notre approche dans ces dynamiques existantes. Pour cela, il faut se connaître, se comprendre, réorienter les usagers vers les structures pertinentes... Un Lab peut permettre cela mais ce n'est pas non plus la condition sine qua non à l'adoption d'une telle démarche collaborative, qui peut tout à fait s'exprimer de manière moins « structurée » mais tout aussi efficace, car flexible ».*

Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire Atlantique)

#### **Malgré les volontés, des obstacles peuvent entraver les échanges, et notamment des considérations de compétences juridiques.**

Dans ce cadre, les restructurations territoriales récentes n'ont pas, elles non plus, facilité les démarches. Les récents changements institutionnels ont fragilisé la gouvernance des collectivités territoriales, remaniant les potentiels des territoires en compétences et en ressources humaines.

#### Paroles d'acteurs

*« L'un des problèmes dans cette synergie souhaitée entre les différents acteurs c'est le fait que les conseils départementaux et régionaux par exemple n'ont pas les mêmes compétences, en termes de statut. De ce fait, on a du mal à trouver des problématiques communes sur lesquelles collaborer. Même s'il n'y a pas de frontière réelle, à un moment on est confronté au réel : nous ne faisons pas toujours face aux mêmes enjeux. Peut-être que la clef serait de travailler plutôt sur les méthodes de gouvernance des projets que sur leur contenu, dont les approches diffèrent naturellement d'une échelle administrative à une autre. Ou bien sur des problématiques qui nous*

*concernent tous désormais, comme l'intelligence artificielle ».*

Florian Graveleau, chef du service innovation (CD Loire Atlantique)

*« Les configurations de certaines régions ont beaucoup évolué ces derniers temps (avec la loi de 2015 notamment), comme par exemple pour la région Auvergne-Rhône-Alpes. Dans ces cas-là, il faut gérer le regroupement de divers territoires, il y a des transferts de compétences des régions vers les départements, des changements d'élus, etc. La difficulté c'est le manque total de continuité. Ici, dans les Hauts-de-France, on a la chance de n'avoir pas été trop bouleversés par les changements institutionnels. On a pu asseoir des décisions, des méthodes, des organisations. Les DG sont stables, il y a une réelle transversalité depuis 6 ans, les choses s'installent, la culture de l'innovation est davantage acceptée voire plébiscitée. Finalement même les plus récalcitrants des dirigeants s'habituent petit à petit et ça roule plutôt bien. On est assez mûrs maintenant pour ne pas « passionner » tous les débats ».*

*« Dans ce cadre, je dirai que la clef du succès c'est d'aborder les projets d'un point de vue technique, et non politique. Du concret peut mettre tout le monde d'accord, alors qu'une approche politique, donc stratégique, est plus sensible et peut venir entraver les échanges et les collaborations ».*

Julien Kounowski, responsable du SIILab (Haut-de-France)

**Ainsi, certains services envisagent l'innovation hors du projet de création d'un Lab.** Le CCAS de Castelnau-le-Lez porte la volonté de s'inscrire dans des dispositifs innovants existants plutôt que de créer son propre Lab.

#### Paroles d'acteurs

*« Suite aux Défis territoriaux du CNFPT, nous avons intégré le Lab Occitanie qui rassemble un vaste réseau d'acteurs divers, propice aux échanges. On veut poursuivre la dynamique en intégrant le futur Lab de la métropole de Montpellier. C'est pratique de pouvoir disposer de ces locaux ou de ceux de la Direction Régionale*

des Affaires Culturelles (DRAC) ; ici à Castelnau il n'y a que 20 000 habitants donc ce ne serait pas très pertinent de créer notre propre Lab. Mieux vaut se rapprocher des forces vives en présence ». Séverine de Montredon, directrice du CCAS de Castelnau-le-Lez (Occitanie)

**Le CCAS de Tours ressent lui aussi le besoin de bénéficier de ces réseaux, de ces espaces de co-décision, de cet accompagnement.** Au sein d'un Lab ou non.

## Paroles d'acteurs

« Je pense qu'on a vraiment besoin d'un accompagnement sur le temps long des projets. Les modélisations ne sont pas suffisantes dans la mesure où l'on ne peut pas mettre tous les territoires dans le même moule. Il faudrait une forme d'individualisation du suivi même si en pratique c'est difficile à mettre en place ».

« Par exemple on nous dit que l'innovation aujourd'hui c'est notamment « repartir du besoin des usagers ». Or il est difficile pour nous, les CCAS, d'avoir une vision globale de tous les usagers des services publics. L'analyse des besoins sociaux est une obligation légale à effectuer tous les six ans. Les CCAS la réalisent parfois par le biais d'un cabinet extérieur. D'une part, elle est réalisée par un seul acteur, extérieur de surcroît. Ensuite, on en fait une très mauvaise utilisation, c'est dommage. On manque réellement d'outils pour traiter les besoins des personnes. En fait il faudrait déjà définir ce qu'est un besoin : est-ce une envie, une nécessité, une attente ? Il me semble que les dynamiques des Labs, multi-acteurs, peuvent répondre à cet enjeu des CCAS aujourd'hui, à savoir l'expression d'acteurs variés et la définition co-élaborée à la fois des problèmes et des solutions associées ».

« D'autre part, nous avons besoin d'appuis techniques. Les CCAS ne peuvent pas avoir toujours recours à des cabinets d'ingénierie territoriale. Or il est arrivé par exemple, lors de la Conférence des Financeurs de la Prévention de la perte d'autonomie, que certaines sommes ne soient pas allouées du fait du manque d'ingénierie des dossiers soumis. Ces procédures peuvent être un frein à l'innovation, et l'accompagnement et le suivi personnalisé me

semblent être essentiels à ce stade. Les Labs peuvent probablement répondre à cet enjeu également, du fait de la multitude de profils et de compétences qui s'y côtoient ».

Jean-Baptiste Roy, chargé de mission au CCAS de Tours, docteur en sociologie

Comme évoqué précédemment, ces Labs lauréats de l'appel d'offre de la DITP se sont vus octroyer une enveloppe de 250 000 euros chacun **pour la création de leur Lab, l'achat de matériels, la location d'espaces, la mise à disposition de ressources humaines, la mise en œuvre de leurs activités. Les postes budgétaires sont totalement libres et varient donc selon les Labs.** Si certaines structures préfèrent réserver leur budget au défraiement de formateurs, d'autres en dépensent une grande partie dans la location de lieux (c'est le cas du Lab RH par exemple), dans l'achat de nouvelles technologies, etc. Tout dépend des choix et besoins des Labs. Cette enveloppe de la DITP est censée durer 2 ans. Après quoi les Labs doivent construire un modèle économique stable pour pouvoir faire perdurer leurs activités.

## Paroles d'acteurs

« Jusqu'à présent nous avons dépensé un tiers de nos ressources financières pour la création du Lab, l'équipement numérique etc. Sur les deux-tiers restants, nous avons dépensé la moitié pour la mise en place de nos projets, le soutien à l'animation de ces projets. On rémunère par exemple des associations pour assurer leur présence à un moment clef dans la vie de notre structure. On dégage entre 5 000 et 10 000 euros par an pour rémunérer des ressources humaines de manière ponctuelle. L'avantage de créer un Lab dans une administration existante c'est qu'on n'a pas de loyer à payer. On a simplement dû obtenir les autorisations d'utilisation des réseaux numériques. Le reste du budget peut donc être alloué à des projets concrets ».

« Il est vrai que nous n'avons pas créé de MOOC pour aider les agents à élaborer le modèle économique de leurs Labs. En revanche, la DITP a lancé des appels à projets ; c'est-à-dire qu'on ne finance plus les Labs mais on finance des projets précis et concrets qu'ils sont susceptibles de mener. On les encourage ainsi à réfléchir à des



*enjeux concrets sur leurs territoires respectifs. Sans cela, le risque serait que la dynamique s'essouffle à l'issue des deux ans au cours desquels les Labs ont pu se reposer sur les fonds de transition numérique octroyés par la DITP ».*

Nicolas Jouno, chef de projet designer, équipe Futurs Publics (DITP)

*« Aujourd'hui d'un point de vue physique, les locaux sont là, le Lab fonctionne bien, on a du personnel disponible, et il nous reste un peu d'argent issu de l'appel d'offres. Désormais, ce sont les partenaires qui apportent des fonds relatifs aux projets concrets pour lesquels ils sollicitent le SII Lab. On répond également à des appels à projets de la DITP. Ces gros appels à projets, lancés une ou deux fois par an, sont thématiques et concernent par exemple le design de service publics, l'intelligence artificielle, les sciences comportementales, etc... ».*

Julien Kounowski, responsable du SII Lab (Haut-de-France)

## BRIEF N°2

La gouvernance d'un Lab au niveau territorial prend des formes variées. Elle dépend des coordinateurs et des moyens des CCAS. Pour rendre la gouvernance d'un Lab efficace, il faut :

- ★ Avoir une équipe ou un gestionnaire permanent en charge de la structure qui pilote de près les actions menées.
- ★ Instaurer une dynamique d'horizontalité entre les acteurs engagés, surtout si ils sont issus de sphères diverses (administrative, associative ou privée) pas de fort poids hiérarchique afin de limiter le poids de la prise de décision et freiner le processus d'expérimentation.
- ★ construire une identité et une programmation pour le dispositif, spécifique aux problématiques existantes et au territoire concerné (même si la dynamique est implicite au niveau territorial).
- ★ Ne pas avoir de statut, et se former au sein d'un département préexistant, permet de rendre la démarche la plus agile possible.
- ★ Collaborer dans la gestion et la gouvernance d'un Lab permet d'appuyer l'engagement des acteurs externes au niveau financier, comme au niveau du partage de compétences.

### PRÉCONISATIONS DE LA FABRIQUE DES CCAS/CIAS POUR LES CCAS, CIAS ET UDCCAS

Il s'agit d'instaurer une gouvernance classique réglementée n'est pas pertinent dans la fluidification du processus de décision et dans l'engagement des acteurs.

Le Lab doit s'immiscer dans les réseaux et dynamiques existantes pour favoriser son ancrage territorial et son adéquation avec les dispositifs déjà existants.

Il est plus intéressant de changer les pratiques au sein des dispositifs existants plutôt que d'investir dans des structures.

# Modèle économique & communication

« Les appels à projets sont lancés par la communauté Futurs Publics mais ne vont pas être reconduits. À l'issue de la 2e édition, nous constatons que ce dispositif ne semble pas correspondre à un réel besoin : nous n'avons pas eu des centaines de candidatures comme attendu. Dans ce cadre, il est inutile pour nous de mobiliser du personnel sur l'organisation d'un tel événement si au final peu de projets voient le jour. Et puis les critères de candidature étaient contraignants, il fallait par exemple prendre une vidéo à marque blanche, c'est-à-dire sans que l'on puisse deviner de quelle administration ou service il s'agissait. Quoi qu'il en soit des CCAS auraient pu y participer, et je crois qu'on en a même eu un lors de la 2e édition. Si les CCAS concourent en leur nom propre on parlera d'« opérateurs », et s'ils concourent au nom de la ville - ce qui fut le cas l'année dernière si je me souviens bien - alors ils seront catégorisés « collectivités territoriales ». Toujours est-il qu'on a désiré arrêter. Mais ce n'est pas grave, ce n'est pas vu comme un échec. On teste, on adapte ».

Benoît Landau, chef de projet innovation, équipe Futurs Publics (DITP)

Si les Labs vont finalement devoir aller chercher la plupart de leurs financements auprès de leurs partenaires sur des projets précis qu'ils décident de soutenir, **le risque est qu'ils se tournent principalement vers des structures privées, des entreprises, et non des associations ou d'autres organes publics, souvent à court de moyens financiers** dans un contexte de réduction des subventions publiques. On observerait ainsi une privatisation inéluctable des actions menées par les Labs, voire une éviction de parties prenantes qui auraient tout à fait leur place dans les projets menés mais qui n'auraient pas les moyens d'y participer.

## Paroles d'acteurs

« On a beaucoup moins la possibilité de développer des projets d'innovation en interne. Il faut nécessairement des fonds, et là on se tourne de plus en plus vers des financeurs tiers. Passer par eux, cela veut aussi dire être dépendants des fonds qu'ils vont mettre à disposition, de leur temporalité, de leurs conditions ».

Jean-Baptiste Roy, chargé de mission au CCAS de Tours, docteur en sociologie.

Ceci dit, **il semble que l'enjeu économique ne soit pas le plus prégnant au sein des Labs.**

Dans un rapport de l'Avisé détaillant les réalités opérationnelles de l'innovation sociale, de nombreux chefs de missions attelés à l'innovation sociale dans leurs département considèrent que la question du financement ne se place qu'en deuxième position avec celle du changement de pratiques.

« Sur un plan opérationnel, un peu plus de deux tiers des directions innovations interrogées envisagent leur soutien principalement autour de l'adaptation, l'élargissement d'outils existants en matière de soutien à l'innovation technologique. Le développement de dispositifs de soutien financier ou d'accompagnement dédiés à l'innovation sociale est ensuite cité par un peu plus de la moitié d'entre eux ».

[Avisé, Guide de l'Innovation Sociale]

## Paroles d'acteurs

« Le point faible actuellement, c'est l'innovation dans les sources de financement. Cependant l'innovation, c'est avant tout une manière nouvelle de travailler, de mener les projets existants. Il n'y a pas forcément besoin de ressources financières énormes ou d'un appui financier important. Certes il peut y avoir des surcoûts au démarrage (avec l'usage de nouvelles technologies par exemple) mais dans ce cas c'est souvent indexé sur le budget des mairies, des départements ou des régions. Mais on ne le répètera jamais assez : l'innovation c'est d'abord une question de méthodes, pas de budget. Nadège Guiraud, directrice des programmes, 27e Région

Il n'est donc pas nécessaire de passer par des sources de financement pour la création d'un Lab, qui peut se faire au sein d'un département déjà existant et qui ne consiste qu'à changer les pratiques des administrations concernées. Ainsi, on peut considérer que **le modèle économique d'un Lab ne revêt pas une**



**importance fondamentale et que c'est plutôt son modèle théorique et méthodologique qui est central.**

Toutefois certains acteurs ayant insisté sur la dimension de pérennité financière du dispositif, nous avons essayé de trouver des modèles de fonctionnement de Lab qui permettent de réduire les frais de fonctionnement induits par la structure.

Ayant un statut juridique associatif, le *Labo1* est un outil collectif issu de ses membres et des acteurs qui la soutiennent. Les usagers du matériel ou des locaux de *Labo1* étant à la fois bénéficiaires et ressources principales du lieu : il y a un « *FabManager* », responsable des lieux, adhérent ou salarié.

Les adhérents annuels (cotisation) peuvent encadrer l'utilisation de certains équipements si leur niveau d'habilitation le leur permet, et sur autorisation du responsable. Les abonnés ont un simple accès au Lab. Il peut y avoir des contributeurs de passage accompagnés et sous la responsabilité d'un abonné, adhérent ou du *FabManager*.

L'adhésion annuelle n'est pas obligatoire pour contribuer au *Labo1*, mais elle permet de s'impliquer dans la gouvernance de l'association, notamment : participer aux commissions thématiques, établir un contrat de réciprocité avec le *Labo1*, voter en AG, accéder au laboratoire de fabrication en dehors des plages horaires tout public.

Si les espaces de coworking permettent une activité professionnelle, les machines et équipements mis à disposition des contributeurs dans le laboratoire de conception et de fabrication sont destinés à la recherche et développement. On différencie notamment la fabrication d'un prototype, ou d'une présérie - qui sont encouragées - des activités de production à visée commerciale qui ne sont pas admises. La privatisation est possible hors des horaires d'ouverture sous réserve d'acceptation du projet par le bureau et fait l'objet d'un devis et contrat dédié spécifique.

Ainsi, **on peut envisager un modèle économique favorisant la collaboration et la gestion partagé des biens mis à disposition par le Lab.** Cela limite donc les coûts interne de fonctionnement, et renforce la légitimité et la participation des parties prenantes.

Participer à la pérennité financière et générale d'un dispositif d'innovation sociale, c'est aussi savoir le valoriser. **La communication a été définie par les acteurs comme une variable d'une influence considérable pour la pérennité de l'action.** Elle passe nécessairement par la recherche des ressources humaines et des compétences nécessaires à la valorisation du dispositif, comme le souligne le CCAS de Tours.

L'UNCCAS accompagne les CCAS et CIAS à la valorisation de leurs expériences et dispositifs d'innovation en mettant à disposition sa Banque d'expériences, outil collaboratif de partage d'initiatives, et ses outils de communication (newsletter, mensuel Territoires du social, réseaux sociaux). Elle peut apporter ses conseils et **jouer un rôle de facilitateur dans cette valorisation.**

Les territoires sont au centre des questions d'innovation sociale : les opportunités sont nombreuses tant les situations sont diverses au niveau local, les réseaux déjà présents, et les besoins sociaux plus faciles à identifier. C'est pourquoi envisager de créer une dynamique Lab/Fab auprès des CCAS/CIAS laisse entrevoir un large potentiel. Néanmoins, ces initiatives sont encore peu présentes au niveau territorial, ou en tout cas peu valorisées.

#### PRÉCONISATIONS DE LA FABRIQUE DES CCAS/CIAS POUR LES CCAS, CIAS ET UDCCAS

- ★ Les problématiques de financement du dispositif ne sont pas centrales selon certains acteurs.
- ★ Le dispositif peut être mis en place à l'intérieur des structures déjà existantes du CCAS/CIAS ou de la ville pour limiter les frais d'émergence et de fonctionnement.
- ★ La clé réside souvent dans les changements de pratiques des acteurs administratifs.
- ★ Les fonds sont principalement alloués à la mise en oeuvre des projets du dispositif.
- ★ Les partenaires privés et associatifs s'impliquent en général dans le financement des projets qu'ils portent au sein du dispositif.
- ★ Il est important pour la pérennité de la structure que les CCAS/CIAS sachent communiquer sur l'action menée dans l'ensemble du territoire afin de permettre davantage d'engagement de la part des acteurs.

## BRIEF N°3

Des interviews menées, deux conceptions différentes du modèle économique d'un Lab se sont dégagées :

- ★ La première considère que la mise en place d'un dispositif type Lab se fait par l'obtention de subventions ou de soutiens financiers. Dans cette conception, une petite partie des fonds obtenus sert à la mise en place du dispositif et le reste est alloué à la mise en oeuvre des projets par la suite. On peut logiquement faire le constat que lorsque les fonds sont épuisés, des partenariats financiers doivent se mettre en place avec les parties prenantes pour perpétuer le processus d'innovation.
- ★ La deuxième conception fait valoir que l'innovation et la création d'un Lab ne passe pas nécessairement par des investissements financiers effectifs, mais peut se réaliser dans le cadre d'une structure déjà existante, en favorisant la mutualisation des compétences et le changement de pratiques. Dans ce cadre, le modèle économique n'est pas un facteur référentiel de réussite pour un Lab.

# Les moyens & outils d'accompagnement existants

La cartographie loin d'être exhaustive développée ci-dessus permet de saisir les enjeux relatifs à cette nouvelle dynamique Laboratoires/Fabriques au sein de l'action publique. Nous avons constaté qu'il était très difficile de dresser un idéal-type du Laboratoire à l'échelon territorial, qu'il soit porté par un CCAS/CIAS ou une ville. Les situations sont trop spécifiques pour prétendre en tirer des enseignements généraux. **Ces enjeux varient en fonction des échelons, des opportunités de l'environnement, de la propension à accueillir de nouvelles pratiques au sein d'un service, etc.**

L'ensemble des moyens et outils présentés dans cette partie ont été sélectionnés en raison de leur intérêt en relation avec les enjeux relevés concernant la création d'un Fab/Lab et l'innovation sociale opérée par les CCAS. Ils ont ainsi été catégorisés par besoin : financer son projet, mutualiser les expériences, se former et être accompagné.

La liste énoncée n'est pas exhaustive mais présente un ensemble d'outils qui peuvent être utilisés par les CCAS et CIAS. Il s'agit également d'une source d'inspiration pour le développement de nouveaux outils.

## SE FORMER & ÊTRE ACCOMPAGNÉ À L'ÉMERGENCE

L'une des résistances principales à l'innovation et à la création de structure Labo/Fabrique au sein d'une collectivité territoriale, notamment d'un CCAS, réside dans **la difficulté de changer les pratiques des agents, et de les former à de nouvelles méthodologies de travail notamment collaboratives**. Un ensemble de dispositifs-outils sont listés ici permettant aux agents territoriaux de développer leurs compétences pour favoriser le changement de comportement, pouvant mener à la création d'une structure collective d'innovation de type « *Laboratoire* ».

## LES BOÎTES À OUTILS

**La Banque d'expériences de l'UNCCAS** : il s'agit d'un outil collaboratif disponible sur le site internet de l'UNCCAS permettant de recueillir et de partager les initiatives innovantes et/ou inspirantes. Il offre l'opportunité de faire connaître son initiative et ses pratiques, mais aussi de découvrir celles de ses pairs, de comprendre comment ils s'y sont pris et les difficultés rencontrées. C'est également un outil de mise en réseau.

**Le Blog de l'OPSI (OCDE)** : il s'agit d'un centre virtuel de ressources bibliographiques, articles, travaux de recherche, exemples de projets, etc. L'OPSI projette de créer une plateforme en ligne avec une banque d'expériences de méthodes innovantes dans le secteur public et est actuellement en phase de collecte de données issues de divers pays européens. Si un agent ou une administration française souhaite participer, il s'agit de proposer ses outils et méthodes sur les thèmes suivants : design, social innovation, open government, public policy, service design, digital transformation, strategic design, open government, organisational design, behavioural insights, systems change, international development, process facilitation & co-design, product design, futures & foresight. Certaines publications sont accessibles librement ; d'autres publications nécessitent de s'enregistrer en ligne.

**La boîte à outils « Comment faire ? » de la DITP** : une palette d'outils opérationnels sur un vaste champ de problématiques liées à l'innovation publique (design de services, innovation managériale, animer une session de formation participative, s'immerger dans un service, etc.). Il n'y a pas de conditions d'accès : les informations sont en open data sur le site de la DITP.

### CONTRAINTES

*Difficulté de naviguer parmi une collection conséquente de ressources.*

La formation des agents territoriaux est une condition *sine qua none* lorsque l'on considère l'émergence d'une structure type Lab/Fabrique. En effet, il a été noté par les agents interrogés que **les CCAS manquent souvent d'ingénierie territoriale pour mener à bien leurs projets, de compétences numériques ou relatives au management de l'innovation.**

## LES OFFRES DE FORMATION

**Les MOOCs, formations en ligne** : la DITP propose un MOOC « *Comment créer un Lab d'innovation publique ?* » pour tous les agents publics qui souhaitent mettre en place une démarche collective d'innovation incarnée par un laboratoire. Il s'agit de 9 séances<sup>3</sup> étalées sur 9 semaines pour apprendre à créer un Lab pas à pas :

- 1 - Qu'est-ce qu'un laboratoire d'innovation publique dans une administration ?
- 2 - Mon offre et mon animation
- 3 - Dans les coulisses d'un laboratoire
- 4 - Démarrer et conduire un projet innovant
- 5 - Préparer et animer une séance de créativité
- 6 - Développer son réseau et conserver sa dynamique
- 7 - Se mettre dans la peau de l'utilisateur
- 8 - Animer une séance de prototypage et apprendre à pitcher
- 9 - Au-delà du lab

Sans conditions particulières, les agents publics peuvent s'inscrire en leur nom propre, à titre individuel, ne serait-ce que parce que la démarche les intéresse, et pas forcément parce qu'il y a un projet tangible de création d'un lab au sein de leur service.

**Les formations de l'UNCCAS** : ces formations sont dispensées sur un à deux jours pour les professionnels et/ou les élus. Certains modules s'attachent davantage à l'ingénierie et d'autres à

<sup>3</sup> Dans chaque séance : une vidéo tutorial pour comprendre les concepts, des interviews d'agents publics innovants et d'experts, des fiches pratiques, un template pour aider à se poser les bonnes questions. Cela correspond à une charge en temps raisonnable : trois heures par semaine.

une thématique.

**Les formations du CNFPT** : ces formations sont dispensées à différents niveaux : fondamentaux du métier, approfondissement et expertise. Elles durent entre 2 et 4 jours ; parfois seulement en présentiel, parfois avec une demie journée à distance, parfois seulement à distance.

### CONTRAINTES

*Le temps de formation est pris sur le temps de travail de l'agent. Cela implique également de savoir quelles compétences précises nécessitent d'être acquises.*

Etant donnée la spécificité d'un Lab développé sur un territoire (spécifique à ce même territoire donc), il est intéressant de **proposer aux CCAS un focus personnalisé sur leur projet**, plutôt que des échanges ou des inspirations d'autres projets déjà menés qui se confronteront tôt ou tard aux réalités du territoire d'importation. Ceci peut s'effectuer en premier lieu dans le cadre d'une réponse à un appel à projets non-financier, qui permet aux agents de tester, expérimenter, et valider leur projet grâce à l'accompagnement de structures expertes.

## LES APPELS À PROJETS NON SUBVENTIONNÉS

**Les Défis Territoriaux de la CNFPT** : ce sont des appels à projets destinés aux agents territoriaux : l'équivalent des appels à projets de la DITP, à une échelle territoriale. Chaque année, 60 défis territoriaux sont retenus (entre 10 à 13 défis par zone), accompagnés, analysés, solutionnés. Le dispositif a deux volets : (1) un volet formation et conseil pour préciser le défi et identifier les leviers d'action ; (2) présenter le défi territorial lors des Universités d'été de la CNFPT en Juillet pour rechercher collectivement des solutions. D'une durée de 3 jours, les universités ont lieu dans 6 ou 7 villes en France. Chacun des participants joue au choix un rôle de facilitateur, de conférencier, de vidéaste,

d'organisateur, de contributeur, et, selon son talent il apporte sa pierre à un édifice collectif. Des experts viennent enrichir les apprentissages collectifs. Le dispositif n'inclut pas d'accompagnement financier, sauf si nécessaire pour des formations par exemple, la mise ne place de hackatons, etc...

Les défis peuvent porter sur les thèmes suivants : la démocratie et la gouvernance, la qualité du service public, la transition écologique, la transition numérique, la cohésion sociale, la santé publique, les recompositions territoriales, le management et l'organisation, l'attractivité des territoires, etc.

Le projet/besoin doit être émergent : il doit être réaliste et réalisable et faire appel à un besoin de co-conception avec les usagers, de mobilisation d'un ensemble de parties prenantes (acteurs internes et externes), de créativité, d'innovation. Le porteur de projet doit être présent tout au long de la préparation, lors des universités et avoir une capacité d'écoute et une aptitude à accueillir les propositions des équipes qui constituent chaque défi et une vraie envie de « faire autrement » avec les usagers.

**Le campus de la DITP** : il s'agit de formations et d'ateliers proposés aux agents publics principalement issus des services déconcentrés mais très ouverts aux services décentralisés également. Elles sont conçues pour consolider les compétences sur 5 champs : innovation, management, gestion de projet, expérience usager, numérique. Ces formations associent à la fois des temps présentiels, des temps d'expérimentation, des temps de partage et des temps *on line*.

Le Campus :

- propose de l'ingénierie pédagogique et créé des contenus sur-mesure ;
- coordonne les prestataires, les experts et les partenaires ;
- dans certains cas, met à disposition un lieu et la logistique pour les formations.

Le(s) demandeur(s) :

- participe à l'élaboration du parcours avec

l'équipe du Campus ;

- fait participer les agents concernés au programme ;
- cofinance la participation des agents.

Organise également des ateliers :

- les ateliers « *Découverte* » : s'inspirer et changer de regard ;
- les ateliers « *Pratique* » : comprendre, explorer, s'outiller ;
- les ateliers « *Approfondissement* » : expérimenter et mettre en œuvre,
- les ateliers « *Entre pairs* » : partager, se relier et pour passer à l'action.

Le campus offre également de la documentation, une communauté d' *alumni* et il met en lien avec les formations proposées par ses partenaires (ENA, IGPDE, ENSCI, etc).

#### CONTRAINTES

*Contraintes de réponse à un appel à projets (rédaction).*

*Le projet doit déjà être dans sa phase de conception.*

*La qualité des universités d'été est variable.*

Conscientes de ces problématiques de spécificité des projets, certaines structures mettent en place un **suivi personnalisé des acteurs concernés par l'émergence d'un Labo ou d'une Fabrique**. En mettant à disposition les ressources en personnel et en compétences, l'entité accompagne le projet dans sa démarche d'émergence parfois en interne, parfois en démarchant les professionnels qui peuvent être intéressés par le projet entrepris.

## LE SUIVI INDIVIDUALISÉ

**Mailing list de la 27e région** : la 27e région envoie un message aux partenaires présents dans l'e-communauté si elle est contactée par un CCAS ou un Lab par exemple qui souhaite être accompagné dans sa démarche d'innovation. Certains partenaires répondront à cet appel d'offres et s'adresseront au CCAS ou au Lab concerné.

**Coach Projet de la DITP** : accompagnement individualisé du projet de création. Conseils, accompagnement, orientation éventuelle vers d'autres dispositifs/structures. Il suffit de remplir un petit formulaire, expliquant le projet, les ressources disponibles, etc. La DITP est susceptible de conseiller les agents publics (centraux et territoriaux) sur des démarches innovantes à mettre en oeuvre pour mener à bien ce projet.

#### CONTRAINTES

*Éligibilité à l'accompagnement*

*Disponibilité et compétences de l'accompagnant.*

Se former et être accompagné à l'émergence peut donc être réalisé par :

- l'obtention des méthodologies du Lab via des ressources mises à disposition en externe (boîte à outils, centres de documentation)
- la formation aux compétences requises à l'innovation (innovation managériale, ingénierie territoriale, facilitation) en présentiel ou à distance.
- un suivi personnalisé de l'idée au projet, accompagnant les acteurs jusqu'à l'émergence lorsque le projet est jugé réaliste et faisable.

Néanmoins, **ces outils n'ont de prise que si la dynamique d'innovation et la volonté de changement sont déjà présentes dans l'environnement concerné.** L'incitation au changement - et l'immobilisme dans l'action sociale - ont été cités par les personnes interrogées dans la partie précédente comme un facteur considérable de frein à l'innovation collective. Ainsi, **la communication, la mise en réseau et la valorisation de l'innovation et du changement de pratique sont des outils cruciaux pour l'émergence de ce type de structure.**

## RENCONTRER & INSPIRER SES PAIRS

**Communiquer et valoriser le travail social sont des problématiques centrales** dans l'essaimage, le changement de pratiques, et

l'incitation à l'innovation. Dans le cadre de l'ouverture d'une structure de type *Laboratoire* ou *Fabrique*, rencontrer des professionnels de tous bords c'est se donner **l'opportunité d'enrichir son réseau et de capitaliser des compétences en externe, nécessaires à la création de l'innovation sociale.**

Plusieurs dispositifs existent en France pour favoriser les rencontres entre pairs. On peut citer les Afterworks organisés par la communauté Futurs Publics de la DITP. Le format Afterwork est intéressant dans la mesure où il permet un décloisonnement de la hiérarchie dans l'action publique. **Il permet aux agents de se rencontrer dans un cadre hors du travail et donc d'envisager des collaborations ou des projets d'un œil renouvelé.** C'est la philosophie même d'un Lab : décloisonner, et rencontrer pour mutualiser les compétences et les expériences.

## Evènementiel

**Les cousinades de Futurs Publics** sont un lieu de rencontres entre agents publics et permettent de discuter, dans un cadre non formel donc plus ouvert, des dynamiques d'innovations mises en place sur les territoires. Ces rencontres peuvent être considérées comme lieu d'émergence d'idées innovantes.

#### CONTRAINTES

*Évènement ponctuel et localisé*

*Implique que l'agent y consacre une partie de son temps personnel.*

Existent également des **plateformes numériques qui mettent en relation des agents publics de tous les niveaux afin de permettre d'initier des échanges d'idées et de pratiques.** Il en existe au niveau européen comme au niveau territorial. Leur potentiel est variable en fonction du nombre d'utilisateurs de la plateforme et de la régularité de son utilisation par les inscrits. Rappelons que l'idée de plateforme d'échange numérique a été qualifiée par un membre de la DITP interviewé comme la « *fausse bonne idée* » à mettre en place car **il faut être certain de la portée du dispositif : qui en seront les utilisateurs ? En feront-ils une utilisation régulière ?**



## E-COMMUNAUTÉS

Réseaux sociaux des agents publics territoriaux

- e-communauté d'innovation publique de la CNFPT
- e-communautés de l'OPSI (OCDE)

### CONTRAINTES

*Temps et investissement de l'agent.  
Maîtrise de l'outil numérique.*

Le paradoxe de l'innovation sociale est qu'elle qualifie d'innovantes des pratiques parfois déjà existantes mais pas encore appliquées sur un territoire. En ce sens, **l'essaimage de pratiques et l'inspiration entre pairs revêt une importance fondamentale dans la capacité d'innovation et d'apprentissage des CCAS.**

Nous proposons ici différents ateliers de partage d'expériences qui permettent aux agents territoriaux de s'approprier des outils et de s'inspirer des projets déjà mis en place en France.

## ATELIERS DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

### DISPOSITIFS

**Les Journée d'échanges d'expériences, les Matinales RH de l'UNCCAS** : ces temps d'échanges proposent des formats différents, mais avec l'objectif commun de partager et transmettre son expérience et ses pratiques. Ils sont gratuits pour les adhérents et participent à la mise en réseau.

**Les Speed-datings de projets proposés par l'UNCCAS ou les UDCCAS** : il s'agit d'un format court permettant en peu de temps (en 1h ou 2h) de découvrir plusieurs expériences présentées sous forme de « *pitch*s ». Les porteurs de projet peuvent ensuite être re-contacter en direct par les intéressés pour approfondir, voire pour réaliser une visite immersive.

### Les journées découvertes de La 27ème

**Région** : il s'agit d'un programme d'initiation à l'innovation pour les agents publics qui comprend une présentation des approches de la 27e Région, l'analyse de projets concrets, mise en application avec des outils participatifs innovants.

**Les aventuriers de l'innovation publique** : en collaboration avec la DITP, La 27<sup>e</sup> Région porte un autre dispositif de découverte et d'initiation autour de l'innovation publique à destination des agents publics, CCAS y compris.

Ce dispositif a pour ambition : (1) une acculturation aux concepts, valeurs et méthodes de l'innovation publique ; (2) mais également la tenue d'un voyage d'étude de 3 semaines en France. Un groupe de 20 fonctionnaires va à la rencontre de pairs issus des trois fonctions publiques qui mettent en oeuvre des projets innovants dans leurs administrations/collectivités/établissements publics. Ces rencontres donnent lieu à une restitution lors de la semaine de l'innovation publique.

**Innova'ter** : cet événement organisé par l'Association des Directeurs Généraux des Communes de France (ADGCF), le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) et la Gazette des Communes est un espace de rencontres entre pairs et d'échanges de pratiques par ateliers thématiques. Il s'agit d'une journée, organisée généralement en Septembre de chaque année, l'édition 2019 étant la troisième. En 2018, l'évènement proposait une « *boîte à outils de l'innovation* » et une conférence sur l'innovation managériale.

### CONTRAINTES

*Temps et frais de participation pour certains dispositifs.*

## FINANCER SON PROJET

Pour innover, faut-il des financements ? C'est une problématique vaste, et les désaccords existent. On peut considérer que l'innovation ne requiert pas nécessairement de fonds puisqu'elle peut s'effectuer par un changement de pratiques, et de la collaboration entre acteurs. Mais lorsque on est réaliste par rapport à la réalité des tâches quotidiennes d'un agent de CCAS : prendre du temps pour se rencontrer, changer les pratiques, se former et s'informer, coûte toujours un peu d'argent. **Étant contraints de devoir faire mieux, avec de moins en moins de moyens, les dispositifs financiers restent une manne louable pour les CCAS dans l'émergence de projets innovants sur leurs territoires.**

Nous détaillons ici les possibilités de financement existantes pour les CCAS et CIAS projetant d'innover socialement, par la création d'un espace de créativité type Labo/Fabrique. Nous les avons parfois divisées par échelon de distance avec le bailleur de fond : européen, national, régional et territorial. En effet, il s'est dégagé de nos entretiens que l'obtention de subventions pour la mise en place d'un projet Labo/Fabrique sur un territoire était sujette à négociation. La nécessité d'un cadre d'analyse rigoureux pour le projet ou encore les conditionnalités du bailleur de fonds sont des contraintes effectives pour les CCAS qui manquent d'ingénierie territoriale et de connaissance des méthodologies externes. A noter que plus l'échelon de subvention est local, plus les contraintes sont réduites. Toutefois, en faveur des CCAS des grands centres urbains, plus développés et donc plus aptes à répondre aux appels à projets exigeants, il est intéressant de recenser les dynamiques européennes et centrales sur le sujet.

Les aides à l'innovation ont, pour la plupart, été conçues dans une approche technologique et industrielle de l'innovation, mais la prise en compte grandissante de l'impact social de l'activité économique ouvre aujourd'hui le champ de ces aides à une approche plus proche des « *sciences humaines et sociales* ».

Le potentiel de cette forme d'innovation ayant été prudemment valorisé, les appels à projets commencent à fleurir dans le domaine depuis 2014. Nous avons choisi de recenser ici trois niveaux d'appels à projet : européen, central et territorial. Ils ont des temporalités et des critères de sélection différents.

## APPELS À PROJET

### Au niveau Européen

Certains **appels à projets du Fonds Social Européen (FSE)** sont ouverts aux établissements publics dont les CCAS. Le Fonds social européen est le principal dispositif financier de l'Union européenne pour la promotion et le soutien à l'emploi. Le FSE n'accorde pas d'aide directe aux personnes mais soutient les projets de structures et d'organismes privés ou publics favorisant le retour et le maintien dans l'emploi, notamment par le biais d'accompagnements individuels ou collectifs des personnes les plus exposées au chômage. Le fonds social européen dispose également d'un axe consacré à la lutte contre la pauvreté et les exclusions. Une partie du Fonds social européen est gérée par les régions sur le volet formation.

Une partie des fonds est gérée par l'état au travers des DIRECCTE/DIECCTE, notamment l'insertion sociale et professionnelle ainsi que le volet de lutte contre les exclusions et la pauvreté. Par ailleurs, certains départements ont opté pour être organisme intermédiaire et propose des axes de financements comme - par exemple - l'accompagnement des bénéficiaires du RSA.

La Commission européenne lance également des appels à manifestations d'intérêt. Par exemple, l'appel à manifestations d'intérêt qui s'est achevé le 31.01.2019 et qui vise à promouvoir et accroître la visibilité de l'économie sociale au niveau local et régional et à créer un réseau entre les autorités publiques participantes. **Régions européennes de l'Economie sociale (ESER) 2019** est une initiative dont l'objectif est de réunir régions et collectivités locales, acteurs de l'ESS et responsables politiques autour d'un évènement pour mieux promouvoir la valeur





ajoutée et les opportunités que représente l'ESS. Toute région ou collectivité locale ayant un intérêt pour l'ESS et n'ayant pas déjà pris part à l'expérimentation lancée en 2018, peut soumettre une proposition pour organiser un événement local ou régional en étroite collaboration avec les acteurs locaux et régionaux.

### Au niveau national

Le Ministère de l'égalité des territoires et de la ruralité met en place un appel à projets « **Innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement** ». Doté d'un budget de 1,5 million d'euros, il vise à soutenir des nouveaux projets d'accompagnement de personnes vulnérables : structures, services, équipes, dispositifs combinant offre de logement et offre de services adaptés à l'accompagnement des publics sans domicile, mal logés ou risquant de l'être ou qui ne trouvent pas de réponses.

Le montant maximal de la subvention pouvant être accordée est de 150 000 euros par projet. Les porteurs de projets peuvent être des associations, des bailleurs sociaux, des CCAS, des conseils locaux de santé mentale... ou encore des regroupements mixtes d'associations et de bailleurs. L'appel à projets vise trois grands objectifs. D'abord, créer des dispositifs innovants pour accompagner des jeunes qui sortent de l'aide sociale à l'enfance ; des jeunes sous main de justice ou en sortie de mesure judiciaire ; des personnes souffrant de troubles psychiques risquant de perdre leur logement du fait d'une hospitalisation.

Géré par la Banque des Territoires au titre du Programme d'Investissements d'Avenir, l'appel à projets « Territoires d'innovation » vise à identifier, sélectionner et accompagner des projets qui incarnent une stratégie ambitieuse de transformation des territoires, associant les acteurs publics et privés, les populations et usagers, et les forces académiques et de recherche. L'objectif est de proposer de nouveaux modèles répondant concrètement dans un souci de développement économique, aux enjeux des transitions énergétique et

écologique, numérique, démographique et sociale.

Le Haut commissariat à l'innovation sociale fait également valoir des appels à projets dans le cadre de son dispositif d'**Aide à la Modernisation et à l'Innovation (AMI) French impact 2018**. L'objectif étant de promouvoir des « *écosystèmes locaux* » dans le domaine de l'innovation.

### Au niveau territorial

Au niveau territorial, les CCAS peuvent prétendre répondre aux appels à projets formulés par leur **conseil départemental ou régional** en relation avec l'innovation sociale. Ces fonds sont débloqués au niveau territorial mais participent de politiques centrales au niveau européen. Il y a aussi des appels à projets spontanés des collectivités souvent publiés sur le portail d'aides régionales territorialement compétent.

De **nombreuses initiatives spontanées** existent, il faut savoir les repérer. En 2018 par exemple, un appel à projets d'envergure en faveur du bien vieillir a été lancé par les Agences régionales de la santé (ARS) ainsi que les organismes de protection sociale. L'objectif est d'agir en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé pour les seniors les plus fragiles (thématique première de l'action sociale des CCAS) en s'appuyant sur les idées concrètes et innovantes des structures qui œuvrent dans le domaine sanitaire et social ou de la prévention des risques liés au vieillissement.

#### CONTRAINTES

*Temporalité de l'appel d'offres.*

*Conditionnalités du bailleur.*

*Savoir identifier les appels au sein d'une offre large et variable.*

*Savoir bien présenter et défendre son projet.*

Dans le cadre d'une subvention les opportunités de négociation sont plus larges que dans le cadre d'un appel à projets : il y a moins de critères de sélection du projet préétablis, et l'ouverture d'un



dialogue avec la source du financement est possible. Le deuxième avantage de la subvention est qu'elle peut exister sur le temps long, il ne s'agit pas d'une offre avec un délai de fin, et une temporalité précise à respecter. De là elles sont plus faciles à traiter pour les CCAS qui souhaitent en bénéficier.

L'innovation sociale étant une notion vaste, l'offre de subventions l'est tout autant. Un projet de Lab défend la participation et la collaboration dans l'optique d'une amélioration du traitement des besoins sociaux d'un territoire. Dans ce cadre, il peut être soutenu par l'ensemble des fonds alloués à l'innovation sociale, la modernisation publique et l'amélioration des services rendus aux usagers. Pour les mêmes raisons que l'appel à projets, nous avons choisi de classer les dispositifs de subvention par échelon.

## SUBVENTIONS

### Au niveau Européen

**Le volet PROGRESS du programme Emploi et Innovation Sociale (EaSI)** a également pour objectif d'aider à améliorer les politiques publiques dans trois domaines : l'emploi, en particulier la lutte contre le chômage des jeunes ; la protection et l'insertion sociales, ainsi que la réduction et la prévention de la pauvreté. Les fonds des appels à projets sont à destination des collectivités locales et peuvent donc être alloués à des CCAS.

Ces appels à projets doivent bien souvent réunir plusieurs partenaires européens. Les CCAS en tant qu'établissements publics peuvent candidater mais il est plus « facile » de s'intégrer dans une telle démarche en tant que partenaires... Il en va de même pour les appels à projets qui traitent d'une thématique spécifique sur un territoire national. Bien souvent, l'opérateur principal doit être habilité et s'entourer de partenaires dont les CCAS ou les collectivités locales peuvent faire partie.

**Le Fond Européen de développement régional (FEDER)** propose également une large offre de cofinancements et subventions diverses

qui peuvent être alloués au financement de projets concernant principalement les infrastructures et les études de faisabilité afférentes de collectivités territoriales, notamment sur lesquels les CCAS peuvent émarger si la mention « *établissement public* » est indiqué dans l'appel à projets ou l'appel à propositions. Le fonds FEDER est décentralisé dans chacune des régions, nommées autorités de gestion de ces fonds (avec un cas particulier à Mayotte où c'est la préfecture qui est autorité de gestion). Chaque région dispose de priorités d'investissements et est chargée de la publication des appels à propositions et appels à projets.

### **Programme de développement rural (Leader) : le volet développement rural**

Le volet développement rural passe en partie par les Groupements d'Acteurs Locaux (340 en France). Ces GAL réunissent différents partenaires d'un même territoire qui mettent en place une stratégie et un plan d'actions. Les GAL se voient remettre une enveloppe financière pour mettre en œuvre le plan d'actions. Un comité de programmation composé d'acteurs publics et privés locaux assure ensuite la sélection des projets s'inscrivant dans ce programme d'actions. Ces derniers sont issus de la concertation directe avec les acteurs du territoire en fonction des constats sur les besoins. Ils doivent permettre le déploiement d'initiatives qui peuvent concerner l'innovation, y compris l'innovation sociale. Les axes de financement parviennent en fonction des plans d'actions des GAL : numérique, lien social, revitalisation des centres bourgs, services à la petite enfance, etc. Les CCAS peuvent se rapprocher des GAL en action sur leur territoire.

### Au niveau central

**Le Fonds d'Innovation Sociale (FISO)** doté d'une capacité publique de 20 millions d'euros, il a pour objectif de financer - sous forme d'avances récupérables ou de Prêt à taux zéro pour l'innovation (PTZI) - des projets socialement innovants, correspondant à des besoins sociaux non satisfaits. Cofinancé à parité par l'État et les régions, et géré par Bpifrance, sa mise en œuvre se fait en deux phases : une première phase d'expérimentation avec 9 régions



mobilise des ressources budgétaires de l'État, à hauteur de 10 millions d'euros. Une fois évalués les résultats de cette expérimentation, une seconde tranche de 10 millions d'euros peut être mobilisée, afin d'élargir le FISO à davantage de régions.

Le **portail Dauphin de la CGET** permet à toute collectivité territoriale de déposer une demande de subvention concernant un projet de politique de la ville.

### Au niveau territorial

De nombreuses collectivités, régions et métropoles principalement, ont mis en place des **programmes de soutien aux projets innovants**. Pour identifier les aides régionales et locales, il suffit de se rendre sur le portail d'aides régionales territorialement compétent. Les régions mettent en place des dispositifs d'aides pour le financement de projets de recherche dans certains domaines.

Par exemple :

« **Pays de la Loire Innovation** » est l'outil régional des Pays de la Loire soutenu par la BPI France pour valoriser l'innovation sur leur territoire. Ses fonds sont ouverts aux porteurs d'innovation non technologiques, aussi bien les particuliers que les entreprises et les laboratoires de recherche, notamment dans les domaines de l'innovation sociale et de l'économie solidaire.

Le financement d'un projet Lab peut également être réalisé par l'intermédiaire des **subventions annuelles versées par le département et la municipalité**, par exemple, la subvention annuellement reversée par le conseil départemental aux associations en charge de l'action sociale. Elle a pour vocation de les aider dans leur fonctionnement général. Sont privilégiées les associations mettant en place de nouveaux projets, répondant à des besoins identifiés et menés à leur terme. Seules les associations déclarées conformément à la loi du 1er juillet 1901 peuvent formuler une demande auprès du Conseil départemental, et les Laboratoires territoriaux ont parfois ce statut.

Il existe également des **Agences régionales d'innovation (ARI)** qui aident les entreprises ou les futurs créateurs à structurer leur projet. Elles peuvent notamment les accompagner pour accéder à des financements.

### CONTRAINTES

*Pouvoir/savoir naviguer parmi l'offre existante.*

*Financement ponctuel.*

*Réaliser une demande de subvention.*

*Le projet doit souvent être déjà à maturation.*

Le recours aux financements privés est également une dynamique qui s'opère de plus en plus au niveau territorial. En effet, certains CCAS à l'exemple de Tours, Nice ou encore Sada (Mayotte) y ont parfois recours pour financer un projet innovant sur leur territoire. De plus, l'UNCCAS travaille déjà avec des partenaires privés, notamment la fondation MACIF, AG2R ou encore la fondation SOMFY.

### MÉCÉNAT

Deux modèles de recours au mécénat par les collectivités :

- une logique de campagne ponctuelle autour d'une urgence ou d'un projet emblématique du territoire ;
- une logique de structuration pérenne pour asseoir une intervention publique spécifique ou soutenir un ensemble de politiques publiques.

Des modalités variées pour la collecte de fonds : émergence d'une cellule interne à la collectivité, création d'un fonds de dotation ou d'une fondation territoriale – structures dont les caractéristiques juridiques et fiscales doivent être confrontées aux spécificités du projet.

Cible principale de collecte de fonds privés par les collectivités :

- les entreprises locales, en particulier les TPE/PME ;
- des appels à dons auprès du grand public qui restent exceptionnels.

Se dirige-t-on vers de nouveaux écosystèmes de la générosité au niveau local ? Les collectivités font naître de nouvelles vocations de mécènes en capitalisant sur la force de projets de proximité.

Une incontestable « *valeur ajoutée territoriale* » générée par ces nouvelles collaborations : avec les associations, les entreprises, les citoyens et les autres collectivités du territoire.

#### CONTRAINTES

*Deux enjeux prioritaires pour les collectivités qui s'engagent dans la démarche :*

- *la conduite du changement en interne ;*
- *l'analyse approfondie des attentes des mécènes, avec des stratégies de ciblage à adapter en fonction des spécificités du tissu économique.*

*Les points de vigilance à retenir :*

- *une obligation de pédagogie vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes internes et externes ;*
- *un impératif de transparence et la nécessité d'impliquer les élus et les directeurs.*

Lorsque les structures Lab sont gérées en collaboration avec des acteurs associatifs, et qu'elles déploient une activité commerciale sociale et solidaire, elles **peuvent alors prétendre à de nombreux dispositifs de financement qui relèvent de l'Économie Sociale et Solidaire**. Ces financements sont disponibles sur les banques de données de la BPIFrance qui recense les aides publiques aux entreprises, mais également sur les plateformes des réseaux associatifs type Labo de l'ESS, Banque des Territoires, Avise, etc...

Ce panorama des dispositifs d'appui à l'émergence des projets innovants n'est pas exhaustif, il permet simplement de se rendre compte de la variété des outils existant et d'être une source d'inspiration pour les CCAS et CIAS.



## BIBLIOGRAPHIE

### Documents de l'UNCCAS

Grille de l'innovation sociale

Présentation : La Fabrique des CCAS/CIAS,  
Territoires du social, janvier 2019.

Relevé d'observations du Groupe de Travail  
« *La Fabrique des CCAS/CIAS* », UNCCAS, 3 juillet  
2018.

Partenariat Fondation MACIF/UNCCAS : Bilan du  
partenariat 2014-2017, janvier 2018.

Émile BLAISON, Benoît HAUDIER, Matthieu  
LEBOURGEOIS, Audrey MAZAR, « *Contingence des  
moyens financiers et progression de la demande  
sociale : quelles conséquences pour les CCAS ?* »  
UNCCAS, Septembre 2016.

« *Répondre aux enjeux locaux de solidarité : le  
CCAS d'hier à demain* », UNCCAS, 31 juillet 2017.

### Rapports et enquêtes

Rapport d'activité 2017, Avise.

Mode d'emploi de l'innovation sociale, Avise.

Guide méthodologique et référentiel des fonctions  
d'un incubateur d'entreprises socialement  
innovantes, Alter'Incub.

Critères d'évaluation de l'innovation sociale,  
Alter'Incub.

Guide opérationnel d'essaimage, APCE.

L'innovation sociale dans les territoires à faible  
densité, CMI-CGET, Septembre 2014.

### Articles scientifiques

Jean-Baptiste Roy. « *Gouvernance et innovation  
sociale : le centre communal d'action sociale de  
Besançon (1972-2016)* ». Thèse de doctorat en  
Sociologie. Université de Franche-Comté, 2016

Nadine Richez-Battesti et al., « *L'innovation sociale,  
une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis  
pour l'analyse ?* », Innovations 2012/2 (n°38), p. 15-  
36. DOI 10.3917/inno.038.0015

Caron, Jean-François. « *Loos-en-Gohelle, laboratoire  
du développement durable* », Le journal de l'école de  
Paris du management, vol. 83, no. 3, 2010, pp. 22-28.

