

RAPPORT D'EXPERTISE

L'UTILISATION DU DESIGN  
POUR LA PARTICIPATION DU  
CITOYEN À L'ACTION PUBLIQUE

RAPPORT RÉALISÉ SOUS LA DIRECTION D'ANNE CHEVREL

MASTER INGÉNIERIE DE LA PROSPECTIVE ET DE LA  
CONCERTATION : ÉNERGIES RENOUVELABLES ET DYNAMIQUES  
TERRITORIALES

# Le design, boussole pour accompagner l'action publique face à l'incertitude ?

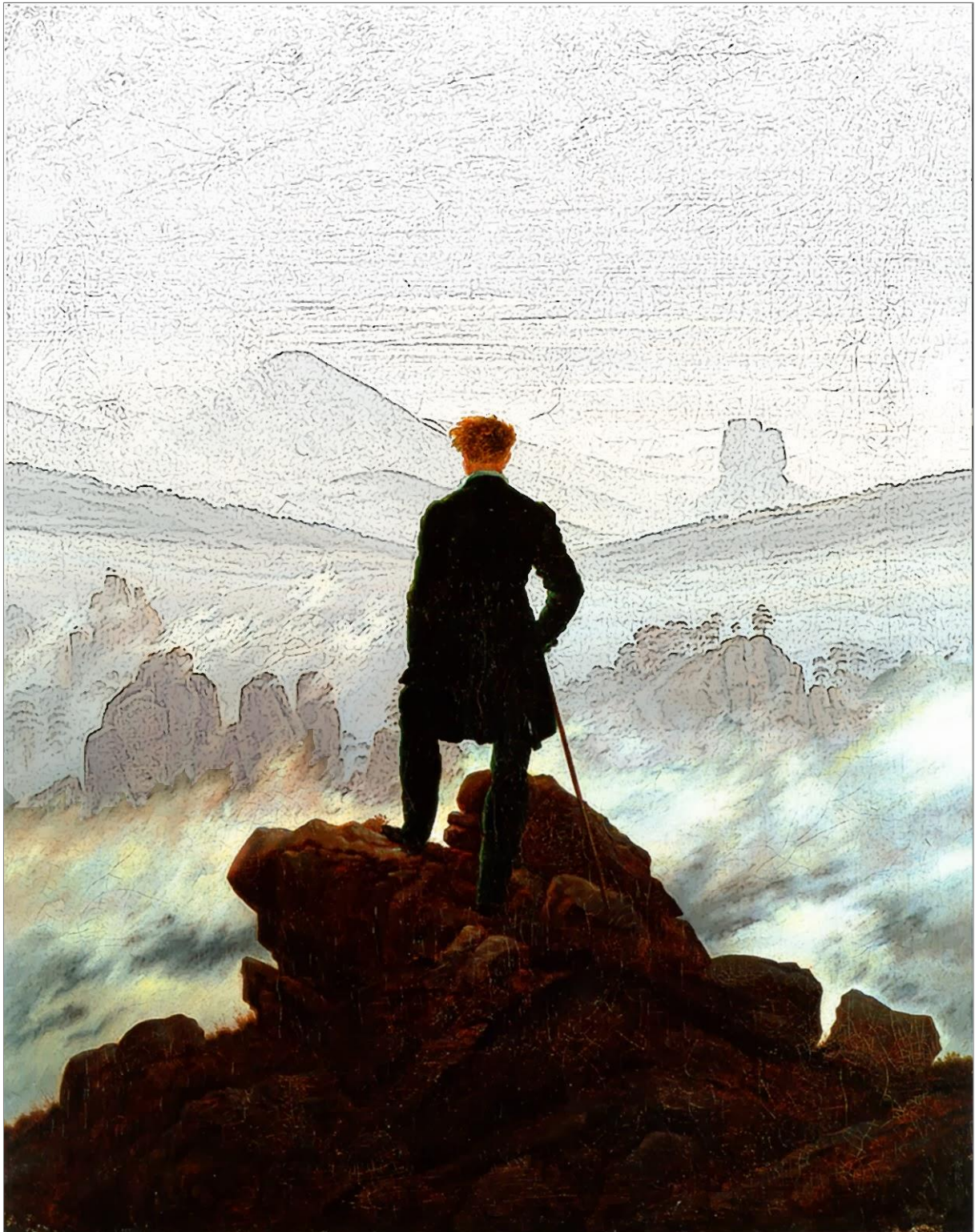


Image retouchée par l'auteur à partir de la peinture de Caspar David Friedrich - Wanderer above the sea of fog

---

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>I. Pourquoi la question du design est devenue un enjeu pour l'action publique.....</b>	<b>8</b>
A) Les dynamiques de transformation .....	8
1) Préalables théoriques : le champ de la transition .....	8
2) Les manifestations d'une envie de transformation.....	9
a - La société du « co » .....	9
b - Changement de notre rapport à la société : la démocratie participative et les institutions.....	9
c - Changement de rapport à l'innovation : nouveaux lieux, nouveaux modèles.....	11
d - Changement dans notre rapport à l'avenir : l'environnement & développement durable.....	13
B) Le design sort de l'esthétisme.....	14
1) Histoire : de l'objet tangible au système complexe .....	14
2) Principes généraux de fonctionnement.....	17
a - L'expérimentation pour sonder l'incertitude.....	17
b - Système complexe .....	18
c - Processus.....	18
C) Les enjeux de l'intégration des principes du design dans l'action publique .....	21
1) Pourquoi l'action publique a besoin du design ?.....	21
a - La remise en cause du New Public Management .....	21
b - les particularités de délivrer un service .....	22
c - Retours des acteurs sur les motivations à s'engager dans une démarche de design .....	23
2) innovation par l'usage : la notion d'usager dans le secteur public.....	25
3) Une approche sur l'expérimentation entraîne un changement de culture.....	30
<b>II. Les champs d'application : Comment le design fonctionne concrètement dans l'action publique ?.....</b>	<b>32</b>
A) Comment installer du design dans l'action publique .....	32
1) Les voies d'entrée.....	33
a - Un laboratoire d'innovation.....	33
b - Le partenariat avec des structures de formation .....	34
c - Le recrutement d'un "agitateur" .....	34
2) L'établissement d'un climat favorable .....	35
3) Deux degrés d'implication des acteurs et des usagers.....	36
4) Exemple d'un processus global .....	37
B) La perception des expériences de design.....	38
1) Les typologies des expériences de design .....	38

a - Diversité des outils : une attente de recettes répliquables .....	38
b - Diversité des acteurs : publics, privés et hybrides .....	39
2) Les apports perçus .....	39
a - L'efficience : optimisation des moyens .....	40
b - La légitimité .....	40
c - De nouvelles perspectives.....	41
d - Le travail collaboratif .....	41
e - Le changement de paradigme.....	42
3) Les limites et risques .....	42
a - Un dialecte design et le risque de l'entre-soi.....	42
b - Affaiblissement du principe d'universalité des politiques publiques .....	43
c - L'accessoirisation du design : utiliser les outils sans volonté de transformation ....	44
<b>III. Le design : un outil pour renouveler d'une manière générale le processus de participation et de délibération publique ; de manière spécifique pour renouveler la concertation.....</b>	<b>45</b>
A) Comparaison entre une démarche participative de design et de concertation .....	45
1) Description des projets .....	45
2) Evaluation des projets à l'aune des critères de la concertation .....	45
B) Bilan de la comparaison.....	46
1) Constats : des intentions différentes .....	46
a - Enseignements tirés de la comparaison .....	46
b - Montée en généralité.....	47
2) En quoi le design renouvelle la concertation ? .....	48
a - Le design et la concertation partagent le même socle .....	48
b - Le design présente des avantages par rapport à un processus de concertation ...	49
C) Proposition de concertation avec design .....	50
a - Déroulé synthétique de la proposition .....	50
b - Justification de la proposition .....	51
<b>Conclusion.....</b>	<b>52</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>53</b>
1 - Extrait de conférence.....	53
2 - Descriptif des projets comparés .....	54
3 - Critères d'évaluation.....	59
4 - Comparaison par critères des projets.....	61
5 - Appel d'offre .....	65

---

## Introduction

Une boussole est un outil qui donne les repères, le voyageur doit alors tracer son chemin tout en gardant un œil sur son instrument pour réévaluer sa situation et adapter son cap. Le design pourrait être envisagé comme un outil d'aide à la décision, sans prétendre détenir la solution miracle, il propose aux acteurs des éléments pour nourrir leurs choix stratégiques.

Je suis rentré dans ce sujet par intérêt pour l'utilisation du design comme outil de dialogue entre porteur de projet public et les citoyens, c'est-à-dire l'utilisation du design dans la concertation. La concertation n'a pas de définition partagée. La commission du débat public a une définition : « *Une concertation est un dispositif participatif dont l'objectif est de recueillir l'ensemble des avis des parties prenantes et/ou du grand public sur un projet, avant que la décision ne soit prise. L'autorité, qui veut prendre une décision, présente son projet aux personnes concernées et engage un dialogue avec eux. L'autorité reste libre de sa décision, mais s'engage néanmoins généralement à la justifier et à l'explicitier au regard du résultat de la concertation. La concertation peut être engagée très en amont de la décision, dès les études préalables. Les formes prises par la concertation peuvent être très variables ainsi que la méthode d'animation* »<sup>1</sup>. Cette définition exclue des processus qui incluent une participation à un niveau de la co-décision. La définition proposée par Comédie<sup>2</sup> me paraît plus englobante des différentes formes de concertation « *La concertation est un processus d'échange entre plusieurs personnes ou organismes porteurs d'intérêts différents qui cherchent à aboutir collectivement à des propositions en vue d'orienter des décisions futures.* ». Mais pour bien comprendre l'ambition participative de la concertation il faut reprendre la formulation d'Olivier DULUCQ<sup>3</sup> « *La participation c'est que tous ceux qui veulent puissent le faire et que tous puissent vouloir* ». En effet, « *que tous ceux qui veulent* » souligne la fin d'une logique de représentation, ce sujet peut mobiliser les personnes intéressées sans pour autant englober tous les citoyens ce qui pourrait faire dysfonctionner le processus. Et « *que tous puissent vouloir* » montre l'impératif que le processus soit connu et abordable par tous, chacun doit s'y sentir suffisamment à l'aise pour s'exprimer.

Au cours de mes recherches j'ai réalisé que ce sujet m'amenait à dépasser le champ de la concertation. Adopter une posture de design implique de reconcevoir un service public pour comprendre comment il interagit avec ses usagers. Le design interroge la conduite de l'action publique dans son ensemble. Par exemple, un processus participatif qui au départ questionnait

---

<sup>1</sup> <https://www.debatpublic.fr/glossaire/338>

<sup>2</sup> <http://www.comedie.org/etapes/quest-ce-que-la-concertation/>, comédie est un regroupement d'associations.

<sup>3</sup> Praticien, spécialiste du développement local, il travaille sur la participation citoyenne et l'éducation populaire. La citation est extraite de l'enseignement Fonctionnement des Collectivités Territoriales dispensé en 2016 pour le master Ingénierie de la Prospective et de la Concertation à Sciences Po Rennes.



les usagers sur les points d'arrêts d'un réseau de car, peut faire naître des besoins d'innovation sur le service public des transports en commun du territoire ce qui questionne directement les politiques publiques de mobilité des collectivités de cet espace. De même, reconcevoir un service public aura un impact sur la participation futur de l'utilisateur, notamment à travers ses différents points de contact. Conscient de ces relations de dépendance entre les différentes échelles de l'action publique (projet, service, politique), j'ai orienté mon sujet sur **l'utilisation du design pour faire participer le citoyen à l'action publique**.

J'entends citoyen au sens large, pas uniquement les personnes bénéficiant de droit civique dans un espace, mais bien tous les individus qu'ils soient habitants, passants, usagers... Ce dernier terme est fortement polysémique et fera l'objet d'une partie propre pour comprendre les enjeux associés.

Au sens large l'action publique inclut les politiques publiques et des initiatives qui portent l'intérêt générale par des leviers notamment dans le secteur non-lucratif associatif et en même temps des mouvements engagés citoyens<sup>4</sup>. J'entends action publique à un sens plus restreint, sa définition se rapproche de celle des politiques publiques car elle fait référence à l'action de l'Etat et des collectivités. Pour mieux comprendre le contexte d'une politique publique Jean Claude THOENING<sup>5</sup> propose le séquençage suivant : « *Une autorité se constitue un agenda, prend en compte ou ignore des demandes ou des intérêts manifestés par le corps social, fabrique des programmes d'action, traite des problèmes devenus publics en formulant des réponses et en légitimant des décisions. Elle confie à des tiers, publics ou privés, un mandat d'exécution, fait mettre en œuvre sur le terrain. Enfin, elle est confrontée aux résultats et aux conséquences de ses actes, qui sont jugés et évalués* ». Dans son séquençage, il est clair que l'autorité publique n'agit pas seule, les tiers qui interviennent (associations, administrations, ...) sont autonomes et ont la capacité d'infléchir l'action. Une politique publique se décline par l'intermédiaire de services mis en place par la collectivité ou ses délégataires de services publics. Néanmoins une politique publique ne conduit pas forcément à l'établissement d'un service public.

La posture de départ de ce mémoire est celle que j'ai adoptée au début de mes recherches, c'est-à-dire un praticien de la participation citoyenne qui découvre progressivement les outils du design. Je passerai donc une partie de ce mémoire à expliquer ce qu'est le design d'action publique. Dans cette introduction je me contenterais donc de placer quelques idées fortes

---

<sup>4</sup> Définition donnée lors la conférence de Frédérique PALLEZ chercheuse en sciences de gestion (École des Mines Paris-Tech, Paris) pour l'évènement **Design et Politique(s)**, Nîmes, octobre 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=snZVdj5CFEE>

<sup>5</sup> A partir du travail de Jones (1970), dans le **Dictionnaire des politiques publiques**, 2010 (3e éd.), <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-politiques-publiques--9782724611755-p-420.htm>

autour de cette notion. La première c'est que le design ne se limite pas à une discipline artistique<sup>6</sup>, c'est un ensemble de processus et théories qui permettent d'agir sur les orientations stratégiques d'un collectif de personnes. Un processus de design n'est pas porté uniquement par des designers, c'est un travail transdisciplinaire<sup>7</sup> qui implique des métiers variés. Les méthodes design sont issues d'un ensemble de courants qui ruissellent les uns sur les autres. A l'instar de la concertation, le design reste une notion approximative et ne bénéficie pas d'une définition claire et partagée qui appréhende l'ensemble de ses facettes. Le design dépasse aujourd'hui ses origines industrielles, où il était pour faire le lien entre les humains et les objets. C'est un amalgame d'approches qui partage une conception centrée autour des personnes impliquant des recherches terrain et de l'idéation rapide.

### **En quoi le design transforme la place du citoyen dans l'action publique ?**

Ce travail montrera que de manière générale le design est un outil au service de l'inclusion des personnes dans l'action publique et en particulier qu'il propose un renouvellement des processus de participation en proposant d'impliquer les individus de manière plus poussée.

Afin de justifier cette idée, le raisonnement sera conduit en trois temps. Tout d'abord, nous poserons le cadre. Nous cernerons les enjeux de transformation contemporaine, nous expliquerons ce qu'est le design, ses origines et ses principes. Nous comprendrons en quoi le design représente une opportunité pour l'action publique et les enjeux liés à son utilisation.

Nous étudierons ensuite comment le design de l'action publique est mis en place aujourd'hui à travers la compilation de plusieurs études de cas. Cette partie permettra de comprendre ce qu'est aujourd'hui en France le design de service publique et de politique publique, le vécu des parties prenantes et leur ressenti. Cette partie permettra d'identifier des typologies d'expériences de design, selon la manière dont elles sont conduites, leurs cibles, et leur ampleur.

Enfin, nous nous questionnerons sur ce qui différencie un processus de concertation d'un processus de design. Nous envisagerons en quoi le design renouvelle les processus participatifs. A cette occasion nous formulerons des préconisations pour utiliser le design en tant que processus participatif.

---

<sup>6</sup> Constat issu de l'interview du fondateur d'une agence design lyonnaise, Eric BRANDY  
<http://www.millenaire3.com/interview/la-place-d-un-designer-de-service-dans-un-processus-de-projet>

<sup>7</sup> Au sens de « La transdisciplinarité travaille autour d'objets qui n'appartiennent pas en propre à une discipline » ce qui diffère de la pluridisciplinarité qui « aborde un objet d'étude selon les différents points de vue de la juxtaposition des regards spécialisés » et de l'interdisciplinarité qui « met en place un dialogue et des échanges entre les disciplines » [http://www.cndp.fr/crdp-amiens/IMG/pdf/hda\\_135.pdf](http://www.cndp.fr/crdp-amiens/IMG/pdf/hda_135.pdf)

---

## I. Pourquoi la question du design est devenue un enjeu pour l'action publique

Une analyse des tendances lourdes qui traversent notre société, facilite la compréhension de l'émergence de la notion de design, et la pertinence de son utilisation pour l'action publique. En effet, le design a été perméable aux diverses dynamiques sociétales, au fur et à mesure de son développement les praticiens ont cherché à sortir le design de son pré-carré d'origine en mobilisant ses outils pour des projets collectifs. L'appropriation du design est aujourd'hui un enjeu pour l'action publique qui cherche à adopter une nouvelle approche, plus ascendante.

### A) Les dynamiques de transformation

Cette première partie place le contexte, tout d'abord le cadre théorique de la réflexion qui sera conduite et ensuite les éléments sociétaux et historiques qu'il est important de noter pour la suite du travail.

#### 1) Préalables théoriques : le champ de la transition

Le champ de l'étude se situe dans l'analyse de l'*entre-deux*, du passage d'un état à un autre. Ceci sollicite la capacité, souvent absente de notre culture, de penser le changement.

La transition est un enjeu mal aisé à travailler, les transformations sont difficilement détectables. François JULIEN préfère le terme de **transformation silencieuse**, elle n'est pas invisible car on décèle les traces mais elle s'effectue « sans crier gare ». Dans sa thèse<sup>8</sup> il explique que notre pensée issue de la philosophie grecque se fonde sur le sujet circonscrit avec un début et une fin, ainsi cette pensée est incapable d'appréhender « l'entre ». Or le design se situe précisément sur ce moment-là, il accompagne un changement de situation vers des objectifs parfois incertains, tout ne peut pas être défini, être déterminé, borné avec précision. Nous tenterons d'esquisser le socle et les contours de notre sujet tout en reconnaissant son caractère instable.

Nous étudions donc un enjeu mouvant aux frontières poreuses. Par conséquent la logique écosystémique est forte, avec l'existence d'une multiplicité des interactions.

Ce travail puise dans de nombreuses sources issues des sciences humaines et sociales. Plusieurs des références mobilisées s'appuient sur la recherche action, elles considèrent que l'action, l'expérience, sont des sources de connaissances et que le chercheur est aussi un acteur des transformations de ce monde.

---

<sup>8</sup> Thèse résumée par Thomas DESDOUITS, Août 2015 Majeure Alternative Management HEC Paris –2014-2015  
[http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/398\\_fr.pdf](http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/398_fr.pdf)



## 2) Les manifestations d'une envie de transformation

### a - La société du « co »

Les formes de collaboration se démultiplient sous des appellations variées (coconception, codéveloppement...). Internet a eu un rôle significatif dans **l'accroissement des collaborations horizontales interindividuelles** (exemple : plateforme d'échanges de services). Par le biais de blog, de tutoriel, de partage de pratiques, nous arrivons à une forme d'innovation du quotidien avec le « faire soi-même » ou les « *makers* ». Les personnes créent des réflexes de ruses ou de détournements pour arriver à leur fin. Ceci vient abonder un mouvement vers plus d'autonomisation, de capacitation (*empowerment*), des individus, c'est-à-dire le fait de ne pas attendre une réponse à son problème de manière centralisée, globale.

Ce développement de la société du « co » crée un système de connaissances partagées et accessibles. Les réflexes acquis par **la culture maker développent notre capacité à concevoir**. Et c'est exactement là où se situe le design, car le design c'est la « partie du processus comprise entre la problématique et les résultats »<sup>9</sup>. L'approche du design est donc déjà inhérente aux transformations actuelles. Pour Gabriel COLLETIS, ce développement de notre capacité individuelle à prototyper trace un trait d'union entre la planification et l'action :

*« En réalité, entre la conception (le savoir) et la production (le faire), il y a un maillon essentiel qui est celui du savoir-faire, c'est-à-dire toutes les activités de prototypage, de mise au point des procédés de fabrication, de production de petites séries, etc. Or, on redécouvre que le savoir, le savoir-faire et le faire forment un continuum » Gabriel COLLETIS (8 juillet 2013)<sup>10</sup>*

Cette tendance de relier la conception et la production étendue à l'action publique induit de créer plus d'itérations<sup>11</sup> entre ceux qui pensent l'action publique et ceux qui la vivent (l'exécutent, en bénéficient...).

### b - Changement de notre rapport à la société : la démocratie participative et les institutions

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les rapports des individus à la société ont fortement changé. Cette transformation touche la manière dont les personnes jugent l'action

---

<sup>9</sup>Citation de Raynaud M. WOLF P. **Design urbain : approches théoriques**, Montréal, Trames 2009, reprise de **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015, p.473

<sup>10</sup> Interview réalisée par Boris CHABANEL (Nova7) le 8 juillet 2013, p.3  
[http://www.millenaire3.com/content/download/5428/95563/version/1/file/Gabriel\\_Colletis\\_economie\\_de\\_proximite.pdf#page=3&zoom=auto,-158,474](http://www.millenaire3.com/content/download/5428/95563/version/1/file/Gabriel_Colletis_economie_de_proximite.pdf#page=3&zoom=auto,-158,474)

<sup>11</sup> Itération : répétition d'un process. Dans ce rapport « itération » désigne en particulier les allers-retours récurrents entre des parties-prenantes au cours d'un projets.

de l'état et des collectivités, cela change aussi la manière dont les citoyens considèrent leur place dans la société.

La « société civile » n'est plus un terme utilisé aujourd'hui pour désigner les personnes hors du système militaire mais pour parler de toutes personnes n'exerçant pas de fonctions ou de mandats dans les pouvoirs publics. La prégnance de ce terme dans le discours ambiant montre le besoin de prendre en compte un autre ensemble, qui n'est pas nouveau mais qui n'était pas autant intégré dans la construction de l'action publique. Pour mener les projets à bien il devient nécessaire d'entendre des voix qui ne viennent pas seulement des grands corps de l'état mais de toute la société. Il y a une prise de conscience de la capacité d'action (et de nuisance) des individus dans la société.

La transformation du rapport des citoyens à l'Etat a été parfaitement résumée par Patrice DUNI<sup>12</sup>:

*« C'est l'époque de l'état qui sait. Jusqu'en 1968, on est dans une France encadrée, où les citoyens vote, point. On était dans une France semi-autoritaire, technocratique, centralisée... Aristocratique au sens littéral du terme : **confiant le développement à [une élite]**. On a pris une rouste en 44, globalement ça n'allait pas. Pour CNR, il fallait confier la réalisation à ceux qui savent. On était dans cette France de l'après-guerre, où on avait l'ENA, Polytech et on avait des gens qui savaient faire.*

*[Aujourd'hui] On est deux fois plus peuplé. On a éduqué la population française, la population en termes de formation a complètement changée. Ils ont les moyens d'agir et d'interagir au niveau de la justice, [alors que] nos grands-parents n'étaient pas capables. On est dans une transition générationnelle. On va vers une pyramide inversée [de la répartition des personnes éduquée]. Et une population formée on ne la manie pas de la même manière que celle qui avait le niveau de formation nécessaire juste pour la guerre. Avant on [demandait aux gens de partir], ils partaient ; c'était la modernité, la grandeur de la France, on était dans un roman national auquel les gens croyaient. Sauf que maintenant les gens n'y croient plus. Le moindre projet pose des problèmes insondables. En plus **aujourd'hui nos concitoyens interrogent la validée d'un projet**. Ils ont raison d'ailleurs. Dans les années 60 aucun citoyen français n'ose faire ça, n'ose interroger la validé. C'était ceux qui savaient : "Ils savent mieux que nous".*

---

<sup>12</sup> Directeur de l'agence d'urbanisme de Caen Métropole Normandie (AUCAME), extrait issu de son intervention du 8 Mars 2017 à Sciences Po Rennes.

*Par rapport à l'autorité de l'Etat, même les gens rebelles acceptaient ! L'autorité de l'état vous n'imaginez pas le poids que ça avait. On est mentalement dans complètement autre chose aujourd'hui. »*

Dans ce discours apparaissent clairement la remise en cause du vote comme seul moyen d'expression et de la légitimité de l'administration rationnelle.

Cette attente nouvelle de participation peut être résumée en **trois crises**<sup>13</sup> : **représentation, participation et expertise.**

Crise de la participation, pas nouvelle, elle s'est accélérée depuis le milieu des années 2000. Les causes du manque d'implication des citoyens dans la vie de la cité sont multiples et connectées.

La crise de la représentation, les représentants en charge de conduire l'action publique sont soumis à diverses remises en cause. La principale tient au fait qu'ils ne sont plus le miroir de la société qu'ils représentent. La professionnalisation de la politique est très critiquée.

Enfin la crise de l'expertise a émergé dans les années 70. C'est une remise en cause des sachants et du progrès, la fin d'une croyance dans le progrès technique et social qui nous sauvera. Les incidents, événements qui remettent cause la confiance dans le progrès<sup>14</sup>. Une méfiance s'est développée face à la science et l'expertise de manière générale.

Face à ces trois crises, les pouvoirs publiques cherchent à s'adapter pour être plus participatifs et renouer un lien de confiance avec les citoyens.

#### *c - Changement de rapport à l'innovation : nouveaux lieux, nouveaux modèles*

Le paragraphe précédent s'est fermé sur la nécessité pour l'action publique de s'adapter, cette adaptation passe par des processus d'innovation, or la façon dont est appréhendée l'innovation est elle aussi en évolution.

Les valeurs « libertaires » des logiques collaboratives et la culture internet imprègnent progressivement toutes les sphères de l'économie. La mobilisation des acteurs rendue possible par le numérique transforme les stratégies d'innovation. Le terme innovation ne recoupe plus seulement des inventions ou de la R&D<sup>15</sup> dans le domaine technologique. Depuis

---

<sup>13</sup> Sources : enseignements d'Anne CHEVREL et intervention de Loïc BLONDIEUX dans le cadre du séminaire concertation de Sciences Po Rennes 2016-2017

<sup>14</sup> Exemples de polémiques qui ont contribué à remettre en cause la confiance dans le progrès : Centrale nucléaire de Three Miles Island ; affaire du sang contaminé ; nuage de Tchernobyl ; la vache folle ; l'amiante ; essais nucléaires de Mururoa et d'Algérie ; OGM ; Médiateur ; aluminium dans les vaccins.

<sup>15</sup> R&D : Recherche et développement

une quinzaine d'année des formes et finalités variées d'innovation émergent<sup>16</sup> : innovation sociale, culturelle, projets citoyens ou environnementaux. Ces types d'innovations sortent du cadre préconçu d'innovations aux formes technologiques suivant une logique de croissance.

Une approche ascendante de l'innovation, à partir de l'usage, se développe de plus en plus. L'usage devient ainsi coproducteur de services, d'informations, d'objets, de valeurs... L'idée que l'innovation doit être ouverte sur la société et pas exclusivement réservée à une élite scientifique se développe. L'innovation ouverte avec des atelier de co-création et des lieux singuliers (cf tableau ci-dessous) cherche à inclure l'utilisateur, l'usager, le citoyen.

Pour innover, nous constatons un besoin d'hybridation et d'une pensée écosystémique qui rendent obsolète une conception par silos. Pour un processus d'innovation il devient nécessaire de mobiliser des compétences en ethnologie, sociologie, design, marketing, psychologie en plus de la discipline d'innovation.

Le tableau de synthèse ci-dessous offre un rapide tour d'horizon des différents modèles d'innovation existant et de la manière dont ils s'incarnent.

### Modèles d'innovation et types de lieu

Innovation technologique par la Recherche et Développement (R&D)	Cellule R&D de l'entreprise, bureau dédié à un projet Equipement de R&D mutualisé
Innovation par les usages	Living lab, hackerspace, fab lab
Innovation open source	Hackerspace, fab lab
Innovation crowdsourcée	Lieu virtuel (plateforme d'innovation)
Innovation frugale	Contexte local
Innovation par business model	Incubateur, accélérateur, certains espaces de co-working
Innovation par l'intrapreneuriat	Cellule interne à l'entreprise

*Tableau extrait de **Quels modèles d'innovation aujourd'hui ?** Geoffroy BING - Nova7, Nicolas NOVA - Near Future Laboratory Avril 2015, Grand Lyon Métropole, Page 31.*

Le changement dans la manière d'appréhender l'innovation est une transformation dans la manière d'apporter des solutions à des problématiques. Ces constats sur l'ouverture de l'innovation au-delà de la cellule R&D sont valables aussi pour la manière de concevoir l'action publique.

<sup>16</sup> **Quels modèles d'innovation aujourd'hui ?** Geoffroy BING - Nova7, Nicolas NOVA - Near Future Laboratory Avril 2015, Grand Lyon Métropole <http://www.millenaire3.com/ressources/quels-modeles-d-innovation-aujourd-hui>

*d - Changement dans notre rapport à l'avenir : l'environnement & développement durable*

Notre travail est sur la conception collective d'un projet futur, comprendre le regard que notre société porte sur l'avenir et sur **l'appréhension de l'incertain** est dans ce cadre intéressant. La perception de l'avenir a changé, ce n'est plus la vision qui pouvait être celle de la modernité, une voie linéaire sans risque. Il est nécessaire d'inclure le doute et l'incertain.

Cette prise de conscience est formalisée en 1979 avec la pensée de Hans Jonas<sup>17</sup> qui illustre clairement ce basculement. L'homme a désormais atteint un niveau de technique où il est capable de s'autodétruire (par la guerre ou des destructions de la nature au point de rendre la vie impossible). Avec la technoscience, nous imposons des changements qui mettent en question les générations futures. Il faut introduire comme impératif catégorique, la responsabilité à l'égard de l'avenir.

Cette pensée constituait les bases théoriques du principe de précaution applicable aux risques de dommages graves ou irréversibles ; ce concept permet de continuer à avancer malgré l'incertitude scientifique, il encourage à **toujours expérimenter, se questionner**, c'est un principe dynamique et d'action.

Des corrélations et interactions sont constatables entre l'approche qu'adopte ce principe et celle du design. La première est que le design lui aussi cherche sans cesse à questionner l'existant, expérimenter. La seconde est que des courants du design ont également émergé de la remise en cause de la société des trente glorieuses. Pour le designer italien<sup>18</sup> Ezio MANZINI<sup>19</sup>, le design peut être porteur d'innovation sociale. Dans ce courant, les usagers et des équipes pluridisciplinaires se rassemblent autour de projets associatifs orientés sur des problématiques sociétales diverses telles que le transport, la nourriture, l'habitat, la consommation l'énergie... Ezio MANZINI parle de process hybrides et dynamiques où les rôles de chacun peuvent être différents selon le contexte du projet et où les designers peuvent être aussi bien médiateurs que des déclencheurs.

Cet exemple du courant de design de problématiques sociétales, ouvre la partie suivante qui a pour objectif d'éclaircir la construction des différents courants du design et la manière dont ils ont évolué.

---

<sup>17</sup> Sources : enseignements de droit international de l'environnement dispensé par Emilie GAILLARD (Sciences Po Rennes - 2016) et enseignements de culture générale par Anke EILERS (Prépa ECE Le Verrier - 2012)

<sup>18</sup> **Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen**, Jo SZCZEPANSKA. <https://medium.com/@szczpanks/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>

<sup>19</sup> Il est l'un des fondateurs de DESIS, un réseau international sur le design appliqué à l'innovation sociale à au développement durable <http://www.desisnetwork.org/about/> .

## B) Le design sort de l'esthétisme

### 1) Histoire : de l'objet tangible au système complexe

*Cette partie s'appuie sur un article<sup>20</sup> rédigé à partir du cours de design thinking enseigné à la Monash University's Faculty of Art Design and Architecture.*

Les courants du design ont progressivement muté depuis les années 1960. Cette évolution s'est faite en intégrant progressivement de nouvelles disciplines et en s'adaptant à l'évolution de la société (telle que l'arrivée des ordinateurs). Au cours des soixante dernières années, le design est passé de la conception d'objet tangible à l'élaboration de systèmes complexes, cette chronologie est résumée dans une illustration synthèse à la fin de cette partie.

Deux approches prennent forme à partir des années 1960. La première est américaine, elle s'appuie sur des regroupements transdisciplinaires d'experts. La seconde, scandinave, souhaite l'intégration d'un public plus large.

- L'approche américaine est incarnée par Buckminster FULLER<sup>21</sup> qui constitue une équipe d'experts transdisciplinaires au milieu des années cinquante pour **répondre aux défaillances systémiques**. Le design se construit donc comme une méthode systémique pour évaluer, comprendre, résoudre les problèmes. Pour lui, la science du design est un moyen de résoudre l'équation entre les besoins des individus et un écosystème borné.<sup>22</sup>
- L'approche scandinave **appelle tous les individus à s'impliquer** dans la discussion à propos du design. Le designer dépasse la création d'artefacts physiques, il prend parfois le rôle de facilitateur dans la co-création avec les usagers finaux de nouveaux systèmes, services et même de politiques. Il faudra attendre le milieu des années 1980 pour que le design coopératif scandinave ait enfin traversé l'atlantique sous le nom de design participatif (participatory design) puis Collective Resource Approach et Cooperative Experimental System Development.

A la fin des années 1980, le design s'est affirmé en tant qu'outil de conception pour des éléments intangibles tel que les logiciels informatiques et leurs interactions avec les

---

<sup>20</sup> **Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen**, Jo SZCZEPANSKA. <https://medium.com/@szczepans/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>

<sup>21</sup> Entre-autre enseignant-chercheur <https://www.bfi.org/about-fuller> .

<sup>22</sup> « ...the effective application of the principles of science to the conscious design of our total environment in order to help make the Earth's finite resources meet the needs of all humanity without disrupting the ecological processes of the planet » Buckminster FULLER <https://www.bfi.org/design-science/primer/environmental-design-science-primer>



utilisateurs. Au tournant des années 1990, le monde du design **sollicite les sciences sociales** telles que la psychologie et l'anthropologie pour mieux comprendre comment les personnes réagissent à la manière fondamentalement nouvelle d'agir avec les ordinateurs (ce domaine de recherche se nomme : Human-computer interaction design, HCI).

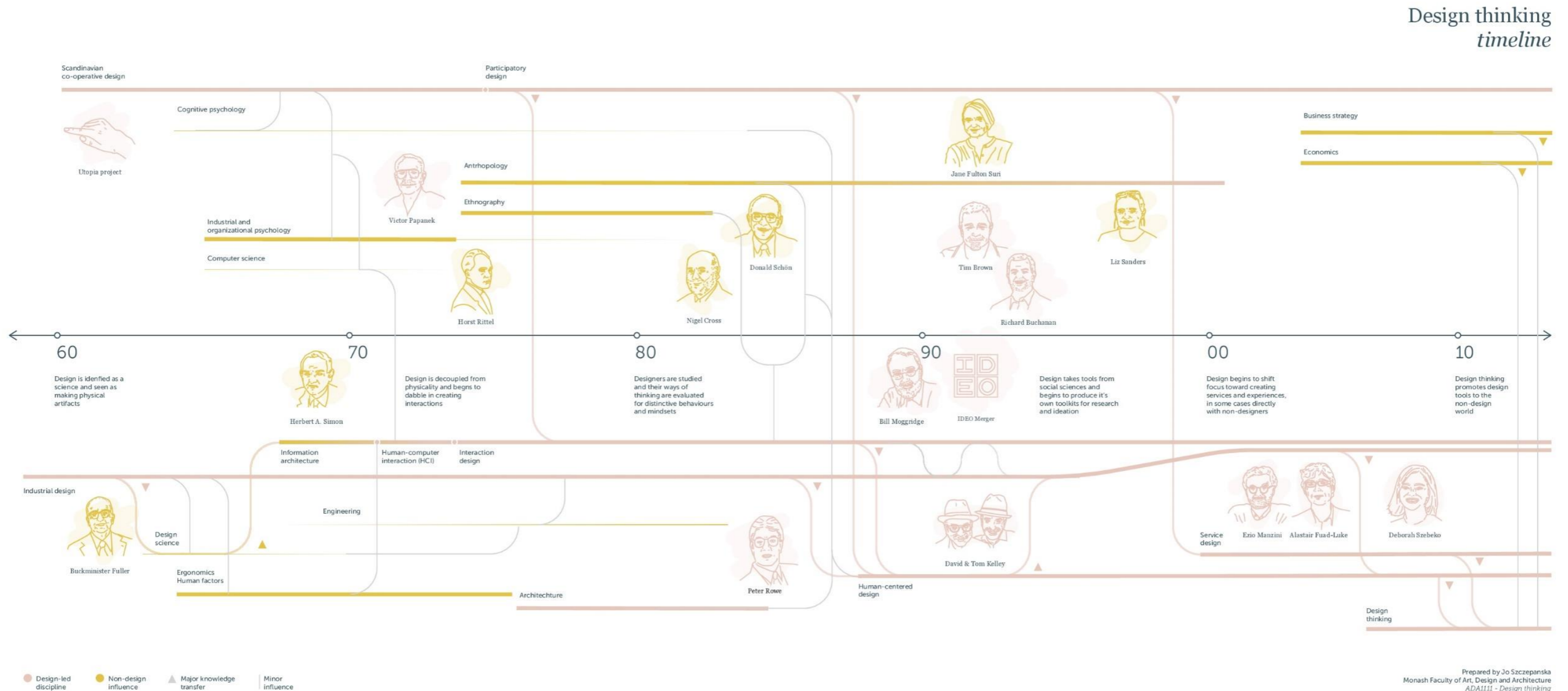
Au cours de ces mêmes années 1980-1990, l'attention fut portée sur la compréhension de ce qui différenciait les personnes créatives des autres personnes. Des chercheurs conduisirent des études sur les processus de design et sur comment les designers obtenaient des idées que personne n'avait. Ils observaient leur état d'esprit pendant qu'ils travaillaient seuls ou en collectif. Ces travaux permirent à d'autres métiers de s'approprier des outils d'émergence d'idées et développer une pensée créative.

Au début des années 1990, le design connaît un nouvel élargissement, ici encore le design est appelé à dépasser la simple conception d'artefacts, en se concentrant sur les interactions et les services. Ce nouveau champ a été porté par Richard BUCHANAN dans son essai de 1992 Wicked Problems in Design Thinking qui explore le potentiel du design à s'attaquer aux enjeux complexes et mouvants. Au début des années 2000, l'enseignement du design de service apparaît dans quelques universités occidentales. Le développement du design de service a marqué l'apparition de nouveaux outils, notamment des outils permettant à des personnes non-designers de s'impliquer dans des procédures de design. Ces nouveaux outils et process (tel que la co-création ou le design participatif) ont permis de continuer un mouvement vers un design collaboratif s'appuyant sur des équipes transdisciplinaires, avec la particularité de se concentrer sur le développement de **process créatifs internes plus transparent et abordable pour tous**. Ce courant design de service a été nourri par l'approche d'origine scandinave qui s'appuie sur une intégration large des utilisateurs finaux, notamment à travers les méthodologies mobilisées : atelier de prototypage avec les utilisateurs, observation ethnographique, design-by-doing. C'est une approche très itérative et évolutive où le travail du designer est là pour provoquer ou lancer une discussion entre les participants du processus.

Parallèlement, en 1991, l'entreprise IDEO se démarque en se tournant vers des experts d'horizons très variés tel que l'anthropologie, la stratégie commerciale, l'éducation ou la santé pour soutenir leur équipe de designer. Cette approche reposant sur des équipes transdisciplinaires fit remporter à l'entreprise de nombreuses distinctions après seulement quelques années. Le fait qu'une entreprise conçoive tout son modèle sur cette approche montre la valeur créée par le design dans les structures.

Illustration : La chronologie des courants du design depuis les années 1950, et comment ils interagissent

Aujourd'hui, le paysage du design est composé d'entreprises de conseil qui adapte le *design thinking* à des enjeux *business* (IDEAO, Frog, Smart Design). Cette approche centrée autour du *business-model* est complétée par un courant hérité de l'approche scandinave dont les pionniers sont FUAD-LUKE<sup>23</sup>, SANDERS<sup>24</sup> and MANZINI. Leur méthodologie s'appuie sur l'utilisation du "co-design" avec des utilisateurs finaux. Leur objectif est d'avoir un impact social, économique ou environnement en parasitant des systèmes ou paradigmes par des *grass-root innovation*<sup>25</sup>[innovations par la base]



<sup>23</sup> Facilitateur formateur qui mène depuis 2002 des projets qui s'appuient sur du co-design pour améliorer le bien-être des individus et des communautés <http://designactivism.net/archives/227>

<sup>24</sup> Elle est pionnière dans la recherche appliquée en design, elle a formalisé un grand nombre d'outils du design. C'est la fondatrice de MakeTools <http://www.maketools.com/>

<sup>25</sup> Les "Grassroots innovations" sont un amoncellement d'innovation avec un objectif de développement durable. Ces solutions se développent dans une logique frugale et ascendante [bottom-up] portée au niveau local. <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/apr/17/grassroots-innovation-solutions>

## 2) Principes généraux de fonctionnement

Après avoir compris comment le design est passé d'un travail sur des objets tangibles à une réflexion plus systémique sur la relation entre des individus et une organisation, cette partie explique les principes clefs du design. Le design a développé des processus avec des séquençage précis pour s'adapter à des systèmes complexes et à des environnements incertains.

### a - L'expérimentation pour sonder l'incertitude

La nouveauté est créatrice de risques dus à l'inconnu sur son succès ou non. Habituellement, les structures déterminent si une innovation est un échec selon les plaintes des clients après sa mise en place. Personne ne sait pas si une idée est la bonne jusqu'au moment où elle est validée par les utilisateurs finaux. Le principe clef est donc de confronter le plus vite possible l'idée au monde, alors elle pourra être adaptée aux besoins et cela réduit les risques liés à l'investissement (en temps, en énergie, ...). La sécurité vient de l'adoption d'un processus itératif plutôt que linéaire, c'est-à-dire réaliser des allers-retours constants entre les moments d'idéations et de conceptions.

Toutefois passer le cap de l'expérimentation est inconfortable pour un concepteur, il s'expose à une remise en question du concept. Alors même que nous sommes généralement pudiques à présenter des concepts qui sont encore au stade d'embryon<sup>26</sup>, comme si l'exposition au monde extérieur les mettrait en péril. Or c'est là le levier pour réduire l'incertitude, solliciter un avis sur quelque chose d'inachevée qui a demandé peu d'effort dans sa réalisation (car un prototype achevé n'est plus un prototype). Le design porte le principe que c'est en confrontant des idées au monde extérieur qu'elles s'enrichissent :

*« Si on reste juste dans l'intention créative, on est dans une posture confortable et non dans la recherche de changement du marché, condition de l'innovation et toujours source d'inconfort. » Philippe MEDA<sup>27</sup>*

Les insights collectés auprès des usagers lors de ces expérimentations viennent renforcer la confiance des porteurs de projets, aider à convaincre en interne et passer les réticences liées à l'absence de certitude. L'expérimentation offre l'occasion d'être confrontée à des aspects imprévus mais pourtant inhérents à la manière dont le service (ou autre produit) sera rendu.

---

<sup>26</sup> Expression reprise d'Edgard P. JACOB dans **Blake et Mortimer, tome 6 : La marque jaune** « Voyez-vous mon vieux j'ai comme l'embryon d'une idée ; mais elle encore si ténue, si extravagante... Et comme je ne tiens pas à me rendre ridicule je préfère ne pas en parler pour l'instant »

<sup>27</sup> Business designer, extrait de son entretien réalisé pour le M3 de Lyon le 10 décembre 2014, <http://www.millenaire3.com/interview/2015/les-enjeux-des-differents-modeles-d-innovation>

### *b - Système complexe*

Le design s'inscrit comme un outil au service d'une pensée complexe<sup>28</sup>. Cette notion a été particulièrement développée par Edgar MORIN<sup>29</sup>, elle s'intéresse à ce qui relie (les expertises), la relation entre un tout et ces parties, elle aborde les enjeux de manière multidimensionnelle, et pense les schémas de cause à effet plus ambiguë qu'ils n'étaient envisagés.

Le principe de **rationalité limitée** forgé par Herbert A. SIMON<sup>30</sup> imprègne le design tel que l'a démontré le point précédent sur l'incertitude. Les options ne sont pas présentées à nous naturellement, elles se découvrent progressivement. De plus la réflexion d'un acteur est limitée par son environnement.

Le design cherche à rendre visible l'invisible<sup>31</sup> en poussant les acteurs à verbaliser, en instaurant une **vision partagée entre les parties-prenantes** sur le fonctionnement d'une organisation. Ces outils donnent les moyens aux décideurs de se rendre compte de l'expérience des usagers de leur service, ils acquièrent une autre perspective sur leurs actions et comprennent les différents enjeux qui habitent leurs usagers/utilisateurs. Et inversement en faisant passer les usagers *derrière le comptoir* pour participer à la conception ou l'amélioration du service.

### *c - Processus<sup>32</sup>*

Les différentes approches du design suivent un séquençage proche avec un premier temps consacré à l'identification du problème et la récupération des données, et un second temps à la conception d'une solution par la **transformation des données en concepts puis en innovations** à la suite d'un processus itératif.

Nous retiendrons trois formalisations pour expliquer les process de design. L'étude de ces formalisations facilitera la compréhension des démarches utilisées lors du travail sur les études de cas.

---

<sup>28</sup> Enseignement la pensée complexe dispensé par Emilie GAILLARD (Sciences Po Rennes - 2017)

<sup>29</sup> **Science avec conscience**, Edgar MORIN, 1982

<sup>30</sup><https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#6869aa1f8c11>

<sup>31</sup> Source: **Service Design From Insight to Implementation**, Andy POLAINE, Ben REASON & Lavrans LØVLIE, 2013, <http://rosenfeldmedia.com/books/service-design/>

<sup>32</sup> Sources de cette partie : <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>  
<https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>

<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>

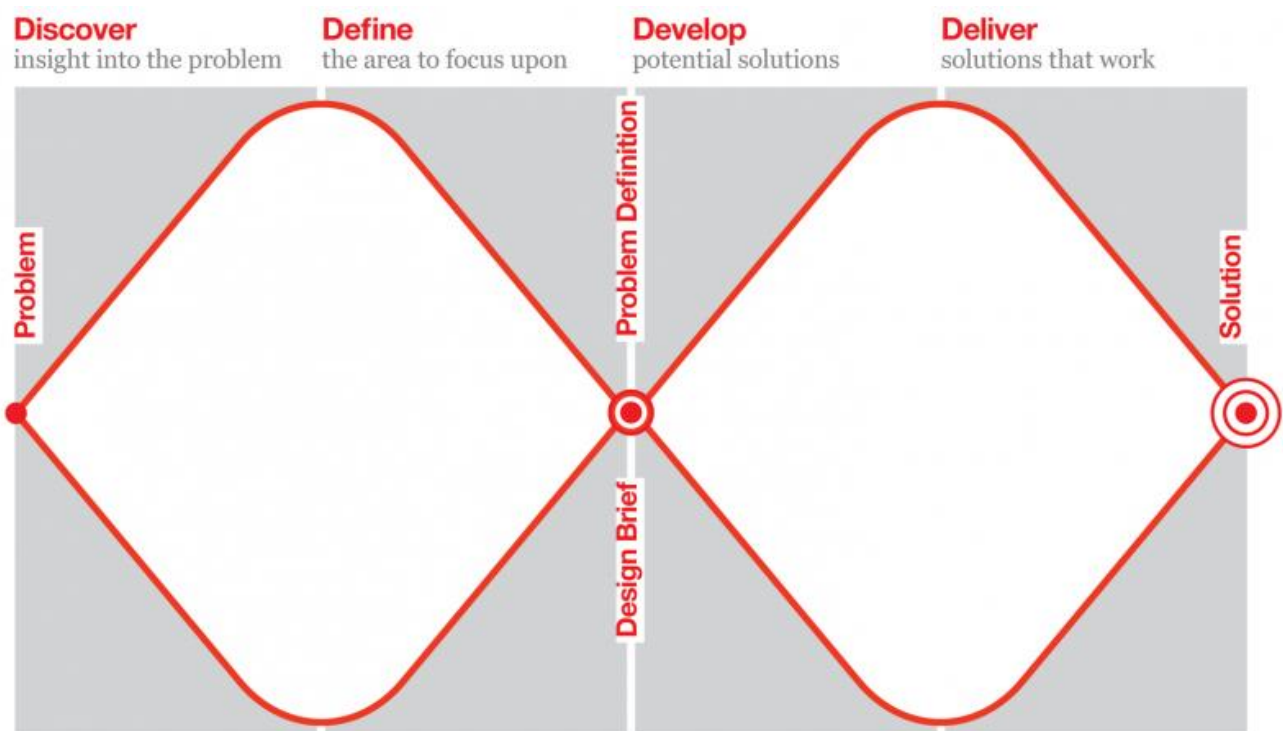
<http://think360studio.com/what-is-design-thinking-and-design-thinking-process/>

<https://dschool.stanford.edu/about/>

## Le double diamant

Ce modèle est construit autour de deux mouvements, la divergence cherche à produire un grand nombre d'idées, puis la convergence qui vient raffiner et sélectionner les meilleures idées. L'enchainement se produit à deux reprises dans ce modèle, il y a une phase de définition du problème et une autre pour apporter une solution. Le processus est donc le suivant :

- *Discover* : observer le monde sous un regard neuf pour comprendre et rassembler des insights
- *Define* : après avoir identifié les enjeux ils sont priorisés, cette phase identifie les champs des possibilités pour savoir sur quel enjeu il est possible d'agir.
- *Develop* : phase d'essai-erreur et de tests pour créer des solutions, des concepts puis des prototypes
- *Delivery* : Finalisation du livrable, le produit, service ou espace est produit puis lancé

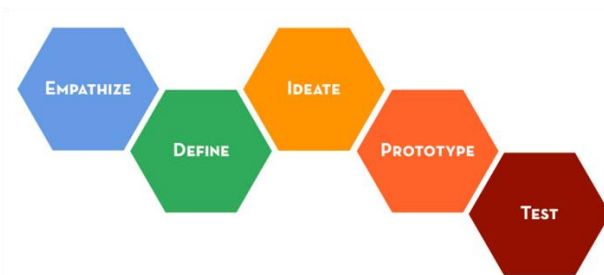


Source du schéma : Design Council's, Double Diamond

## Le design thinking

Le processus de *design thinking* a pour ambition de créer un livrable adapté à son utilisateur, il s'appuie sur une compréhension poussée de l'expérience utilisateur. Le cœur de l'approche est basé sur des allers-retours rapide entre l'utilisateur et le concepteur.

- *Empathize* : être en empathie avec l'utilisateur pour comprendre ses besoins et attentes
- *Define* : Synthèse des insight collectés et des enjeux. Cerner le problème.
- *Ideate* : travail d'émergence d'idées en équipes pluridisciplinaires ; réduction de ces idées/concepts à une liste réduite
- *Prototype* : Création rapide de brouillons de la solution. Les formes sont fortement variables (dessin ou objets physique, virtuel ...).
- *Test* : l'utilisateur utilise la solution, selon sa réaction le travail revient à l'une des phases précédentes.



Source de illustration: Stanford d.school Design Thinking process, & medium.com

### Design de Service

Le design de service se différencie du *design thinking* dans son intégration des parties prenantes<sup>33</sup>. Le premier ambitionne de concevoir *avec* les personnes et non uniquement *pour* les personnes. C'est ainsi que des outils de co-production sont mobilisés dans les phase d'idéation ou de prototypage. Mais nous retrouvons les mêmes phases.

Le projet démarre avec une situation à améliorer ou une idée, à partir de cela des premières idées de services sont envisagées, des utilisateurs potentiels sont également identifiés. Puis une phase d'exploration pour comprendre les utilisateurs et leurs usages. Peu d'utilisateurs sont impliqués mais les recherches qualitatives creusent profondément dans l'identifications des besoins. Un temps définition de la proposition de valeur que l'on souhaite apporter à l'utilisateur du service. Vient ensuite, a phase de prototypage pour tangibilité, le service suivi des tests en situations pour continuer à comprendre le ressenti sur le service. Une fois les prototypes validés par les tests, la phase de déploiement est lancée à partir du cahier des charges construit lors des tests.

---

<sup>33</sup>Source: **Service Design From Insight to Implementation**, Andy POLAINE, Ben REASON & Lavrans LØVLIE, 2013, <http://rosenfeldmedia.com/books/service-design/>



## C) Les enjeux de l'intégration des principes du design dans l'action publique

Le début de notre travail a révélé les mouvements de transformation qui ont traversé la société. Le design n'était pas imperméable à ces dynamiques, il s'est adapté pour devenir un outil d'accompagnement de ces transformations.

Cette partie confronte les principes du design à la structuration de l'action publique. Le design est une opportunité pour des administrations et des politiques publiques en crise d'efficacité. Toutefois, la notion d'innovation par l'usage qui se trouve au cœur de la démarche centrée utilisateur, oblige à définir qui sont « les usagers ». Enfin, le principe d'expérimentation n'est pas sans conséquence sur la manière dont est conduite habituellement l'action publique.

### 1) Pourquoi l'action publique a besoin du design ?

#### *a - La remise en cause du New Public Management*

Aujourd'hui, l'action publique est en crise d'efficacité et les principes du design peuvent être une source de renouvellement de son fonctionnement.

Pour comprendre la situation actuelle de l'action publique il est important d'avoir en mémoire ses mues successives depuis la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>34</sup>. Le besoin d'organisation a tout d'abord fait tendre les administrations vers l'idéal-type de « bureaucratique » développé par Max WEBER qui s'appuie sur le principe de « l'autorité rationnelle-légale ». Ce mode s'appuyant sur la spécialisation des compétences, la communication verticale et une hiérarchisation claire inspire les travaux de planification d'après-guerre.

Progressivement, la conception de l'action publique s'éloigne de l'idéal de rigidité webérienne, avec une atténuation de l'état centralisateur jacobin dans les années 1980. La négociation fait son apparition, des transferts de pouvoir sont perceptibles.

Dans les années 1990, une troisième mue entre en scène : c'est le new public management. Il est corrélé à l'imposition culturelle du néolibéralisme, il apparaît au Royaume-Uni de Margaret TATCHER, puis à la fin des années 90 en France. Il repose sur les principes de séparation entre la conception et l'exécution des politiques, la responsabilisation des managers sur dépenses publiques, l'agencification, la gestion à la performance.

Ce modèle vit des remises en cause notamment sur la définition de ses critères d'efficacité et sur la dégradation de la perception du service public. Les promoteurs de démarche design s'inscrivent en opposition face à ce modèle, et se placent comme une alternative :

---

<sup>34</sup> Source : **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015, p.115

« Nous avons le sentiment que **le secteur public s'est fait piéger** en reprenant à son propre compte, sans la réinterpréter, **sans créer ses propres modèles, une culture managériale des grandes entreprises américaines, qui elle-même est en crise aujourd'hui**. Il est essentiel que les administrations et les collectivités inventent leur propre culture de gestion, bâtie sur la spécificité de l'intérêt général. Nous estimons que le « nouveau management public », avec le tout indicateur, les normes qualité..., a non seulement produit un malaise, mais a réduit la qualité des services publics en Europe, a accru l'inégalité d'accès à ces services et a augmenté leur coût. La culture de la performance finit par devenir une tautologie et par ne plus produire de qualité dans les services publics. » Stéphane Vincent<sup>35</sup>

En effet, cette manière de conduire l'action publique doit répondre désormais à une envie de conception « bottom-up » où le citoyen-usager est acteur. Elle doit aussi faire face au questionnement de la légitimité des experts<sup>36</sup> face à l'émergence de l'intelligence collective comme voie de construction de solution. Ces enjeux sont d'autant plus prégnants dans la conduite de l'action publique à l'échelle locale où des attentes se font ressentir pour améliorer le dynamisme du débat public, améliorer les services rendus aux usagers ou développer la co-construction des projets.

L'emploi d'approches design et de prise en compte des usages a déjà lieu dans divers domaines de l'action publique tel que l'urbanisme et l'architecture, les transports, le domaine de la santé... **Ces approches se placent en continuité avec les valeurs des collectivités** s'appuyant sur des démarches de dialogue public et des logiques de prise en compte du citoyen.

#### *b - les particularités de délivrer un service*

L'autre point en faveur de l'usage du design dans l'action publique tient au basculement vers une société de service<sup>37</sup>. En effet, la valeur de l'action publique est portée par des politiques publiques qui s'incarnent notamment par des infrastructures, des projets urbains, et une offre de services. Or, délivrer un service n'est pas la même chose que de délivrer un produit à la chaîne selon les principes de division du travail. **Délivrer un service avec une structuration en silo provoque des points de frustration** dans l'expérience globale à l'utilisateur. Par exemple si je me rends en magasin pour avoir un conseil de service après-vente sur mon achat mais que je suis renvoyé vers la ligne téléphonique, je ressortirai frustré car la division entre département commercial et département SAV n'a pas de sens pour moi. La conception

---

<sup>35</sup> Interview de Stéphane Vincent et Romain Thévenet, directeur et designer à la 27e Région, 6 Juin 2011

<http://www.millenaire3.com/interview/de-nouvelles-facons-de-conduire-des-politiques-publiques>

<sup>36</sup> Voir partie II.A.2.b changement de notre rapport à la société de ce rapport

<sup>37</sup> Source : Rapport du M3 de Lyon sur la **Ville servicielle : quelles transformations pour l'action publique ?**  
<http://www.millenaire3.com/articles/ville-servicielle-queelles-transformations-pour-l-action-publique>

d'un service est souvent bien conçue à l'échelle de chaque partie, point de contact avec l'utilisateur ; néanmoins l'ensemble est impensé. Le design en cadrant la conception à partir du parcours des usagers tente de limiter ce point de frustration.

Les services sont à propos d'interaction entre les personnes, avec leur motivation, leur comportement et environnement. C'est pour ça qu'opter pour des approches qui mettent les personnes au cœur du processus du service est pertinent. Les services sont co-produits par les individus. Il ne suffit pas que des services existent pour qu'une politique publique soit un succès, ils **doivent être appropriés aux individus**, faire la preuve de leur intérêt. Des services inadaptés ou complexes peuvent créer des comportements contraires à l'intérêt collectif ou incivique (question du transport ou des déchets). C'est donc l'utilisateur qui permet l'existence du service.

Une action est jugée légitime quand elle propose des solutions adaptées à un besoin. Face à un besoin non répondu deux options se présentent : ou la solution existe déjà ailleurs et il faut faire un travail d'adaptation de cette solution au terrain ; ou la solution n'existe pas et il faut faire un travail d'innovation. Or dans le second cas, il est illusoire de penser que les individus seraient capables d'écrire efficacement le service ou la solution à leur besoin. Pour concevoir la réponse il est nécessaire de passer par des stades intermédiaires pour arriver plus facilement du besoin formulé à un service fonctionnel. Ces stades intermédiaires peuvent être une étude des usages, du prototypage et de l'expérimentation.

#### *c - Retours des acteurs sur les motivations à s'engager dans une démarche de design*

Il est nécessaire d'innover dans la manière de concevoir et mettre en place les politiques publiques. L'adoption par des collectivités de démarches de design illustre une volonté de modifier la conception de l'action publique et d'inclure l'utilisateur. Dans ces approches l'utilisateur ou l'agent devient expert de son expérience vécue et c'est souvent le point de départ de la réflexion sur l'action à mener.

Ces pratiques inspirent et sont suivies par un nombre croissant de collectivités territoriales en France, le département du Val d'Oise a fait appel en 2011 à une équipe pluridisciplinaire utilisant les outils et méthodes du design de service pour accompagner la conception de la future Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) :

*« On ne peut plus régler les problèmes d'aujourd'hui avec les méthodes du passé qui les ont générés. On observe d'ailleurs une défiance accrue vis-à-vis de l'institution de la part de citoyens de plus en plus informés, que le nouvel âge numérique a habitué à participer, à s'exprimer, à collaborer. Il faut **envisager l'innovation dans les politiques publiques, dans***

**ce nouveau contexte, comme une co-conception pour et avec l'utilisateur »** Guy KAUFFMANN<sup>38</sup>

Le design vient aussi servir de démarche pour une nouvelle manière de gérer une collectivité (dans son modèle de management). Les idées ne sortent plus des salles de réunion, le design permet un vent de fraîcheur dans la manière dont les agents travaillent sur les questions publiques :

*« C'est clairement un outil aujourd'hui au service du renouvellement de nos politiques publiques. Et ce qui m'a intéressé plus que ça c'est un service au renouvellement du projet managérial [...] Une collectivité locale avec des contraintes de moyens très fortes et une contrainte de transformation interne très puissante (transfert de compétence massif, de nouveaux agents, de nouvelle PP). Et en même temps une ambition très forte de nouveaux élus. On avait besoin de donner un cadre prospectif, stratégique. Donc on va voir la 27ème région. On s'est mis à constater qu'il avait une richesse de matériaux produits qui était bien plus grande que celle que l'on constate nous dans nos salles de réunion ; quand bien même on y passait des heures et des journées entières. Et ceux sur des temps très courts. Et **dans cette richesse on arrivait à sortir des propositions et des idées qui nous ne paraissaient pas très coûteuses en réalité.** »* Simon MUNSCH<sup>39</sup>

Dans le contexte décrit dans la partie I.A.2.b, nous constatons que la puissance publique n'est plus la seule détentrice de l'intérêt général, elle évolue vers le rôle d'un accompagnateur, un tiers de confiance, au carrefour de l'ensemble des acteurs régionaux sur un plan horizontal.

A l'heure où la construction de l'action publique passe par un dialogue territorial, la possibilité offerte par le design de construire à plusieurs des solutions dans lesquelles les parties prenantes se projettent est un atout.

*« In fine, l'une des forces des démarches de type design, est donc, me semble-t-il, de **favoriser l'émergence de propositions acceptables** (et c'est déjà beaucoup) par toutes les parties prenantes, dans le cadre juridique et technique imposé. Ces propositions ne sont pas forcément révolutionnaires, ni même innovantes ! Mais elles sont partagées par tous, y compris par les usagers des services. »* Gino BONTEMPELLI<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Directeur des services du Conseil général du Val d'Oise dans l'ouvrage **Dessignons notre maison – l'histoire de la Maison départementale des personnes handicapées** (Novembre 2013), repris dans le rapport **l'action sociale & les usagers** de Cédric POLERE, M3 de Lyon (2015) <http://www.millenaire3.com/ressources/l-action-sociale-les-usagers.-quelles-relations-quelles-perspectives>

<sup>39</sup> Directeur général des services (Région Occitanie/ Pyrénées Méditerranée) sur son retour expérience en tant que directeur générale délégué ressources (i.e stratégie financière) à la région Pays de la Loire [https://www.youtube.com/watch?v=GI-rfoM\\_WDE](https://www.youtube.com/watch?v=GI-rfoM_WDE)

<sup>40</sup> Spécialiste des mutations numériques extrait de **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015, p.320

## 2) innovation par l'usage : la notion d'usager dans le secteur public

Dans une économie avec une part de plus en plus importante de services, les entreprises sont obligées d'innover dans la nature des services proposés mais aussi quant à la façon de les rendre. L'un des marqueurs structurant du travail dans ce domaine est le renforcement de l'économie de la fonctionnalité (la vente d'un usage plutôt qu'un bien).

Le concept d'innovation par l'usage peut être défini comme suit<sup>41</sup> :

*« L'innovation par l'usage est une stratégie d'innovation ouverte qui consiste à s'appuyer sur une compréhension fine des pratiques des individus. Deux modalités s'imposent :*

- *Le design centré-utilisateur (user-centered design) qui consiste à partir de l'observation des pratiques des usagers pour imaginer des produits ou services adaptés, en fonction de problèmes rencontrés par ceux-ci lors de l'utilisation de produits déjà sur le marché.*
- *L'observation des produits ou services qui sont créés par des utilisateurs avancés et qui se diffusent à travers des réseaux d'échanges entre usagers (innovation ascendante). »*

Cette définition est intéressante car elle souligne le besoin d'un travail de compréhension avant la conception pour que la solution pertinente pour l'utilisateur d'un service. Le cœur de cette approche est donc **d'être en empathie avec l'utilisateur ou le futur utilisateur**, l'appréhender dans toute sa complexité et pas uniquement le groupe socio-économique auquel il est associé. C'est-à-dire que l'on s'intéresse moins au profil des personnes (étudiant, personne âgée, actif, inactif, mère de famille...) mais plus à leur comportement (faible usage du numérique, personne pressée qui désire avoir information rapidement, personne ne qui a besoin de réassurance et de contact humain...).

La question de l'innovation par l'usage s'impose d'autant plus que l'usager prend de plus en plus la parole<sup>42</sup>, qu'elle lui soit donnée ou non. Son expression est facilitée par les possibilités offertes avec le développement de la mise en réseaux des usagers, la possibilité de comparer et de commenter. Les usagers gagnent en assurance pour s'exprimer également avec le développement d'une expertise autre que celle du fournisseur du service.

L'innovation par l'usage oblige à renverser la contrainte d'adaptation sur le système et non sur l'usager. Elle part du principe que les comportements imprévus ou perturbateurs du service ne sont pas forcément à mettre sur le dos d'une prétendue mauvaise volonté de l'usager qui ne

---

<sup>41</sup> **Quels modèles d'innovation aujourd'hui ?** Geoffroy BING - Nova7, Nicolas NOVA - Near Future Laboratory, Avril 2015, <http://www.millenaire3.com/ressources/quels-modeles-d-innovation-aujourd-hui>

<sup>42</sup> Brice DURY, spécialiste de la prospective et l'innovation par l'usage, dans de **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015, p.356

fait pas comme il faudrait, mais peut-être sur celle d'un système illisible qui doit être réinventé. L'utilisateur est reconnu dans cette approche comme porteur d'**une expertise d'usage qui est utilisable pour évaluer, conduire, ou concevoir l'action publique.**

Même si la reconnaissance de cette expertise n'a pas encore imprégné toutes les administrations. Certains ont déjà reconnu que ce travail sur l'expérience de l'utilisateur représente un intérêt pour les acteurs publics. C'est à la fois un motif de transformation (s'adapter pour mieux satisfaire les besoins des usagers) et une méthode (s'adapter en analysant l'usage). A l'exemple du travail engagé dans les années 2010 par le département de Loire-Atlantique avec l'École de Design de Nantes, ces actions d'innovation par l'utilisateur ne viennent pas remettre en cause le travail réalisé par les agents mais compléter leur expertise:

*« Il ne s'agit pas ici d'incriminer les agents des collectivités, dont l'engagement quotidien fait de la France l'un des pays les plus réputés pour la qualité de ses services publics. C'est notre regard d'utilisateur qui a évolué, dans un monde hyperconnecté, où l'immédiateté est parfois érigée comme une évidence. Si le temps de l'action publique est contraint, celle-ci ne doit plus s'enfermer dans des réactions routinières. Or, nos procédures et nos modes de décision internes peuvent nuire à la prise en compte de l'évolution des comportements et des attentes des usagers ». Philippe GROSVALET<sup>43</sup>*

L'émergence du terme usager dans le champ des politiques publiques n'est pas anodine. Il se développe avec la critique de l'approche paternaliste que possédaient des structures publiques<sup>44</sup>, notamment sociale et la fin de l'idée d'unicité du public, c'est-à-dire la reconnaissance de besoin d'attentes et besoins différenciés. Il remplace notamment le terme d'administré qui soulignait le caractère passif de la personne. L'utilisateur d'un point de vue sémantique est donc celui qui utilise ou celui qui est titulaire d'un droit à usage.

---

<sup>43</sup> En tant que président du conseil général de Loire-Atlantique, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014.

<sup>44</sup> Laurent BARBE, **Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social**, La Découverte, 2006 repris dans le rapport **L'action sociale & les usagers** de Cédric POLERE, M3 de Lyon (2015) <http://www.millenaire3.com/ressources/l-action-sociale-les-usagers.-quelles-relations-quelles-perspectives>



Derrière ce terme d'usager Françoise VEDELAGO<sup>45</sup> a constaté, en travaillant sur le champ de la santé, qu'il porte sept significations rarement explicitées

TYPES	MODE DE CONSTRUCTION	PRINCIPE D'ACTEUR	EXEMPLE
1. usager- bénéficiaire (figure traditionnelle de l'usager)	Cadre législatif	Relation contractuelle avec les institutions (affirmée pour répondre à la double tendance de demandes toujours	RMI comme premier modèle
2. usager-patient	Par le savoir médical, les professions de santé	Promoteur de sa propre santé	e-patient, observance, empowerment, capabilities
3. usager-client	Economique, concurrence (modèle venu de l'entreprise)	Négociation de la prestation	Consommateur d'automédication
4. usager-communautaire	Sociale, usager en réseau social	Activer des soutiens relationnels de proximité	Solliciter l'aide du voisinage
5. usager-citoyen	Politique	L'usager doit se situer par rapport à l'intérêt collectif et assumer sa	Participation à la journée du patient
6. usager professionnalisé (usager expert)	Par l'expérience de la maladie	Contribution au système de santé	Médiateur de santé
7. acteur collectif	Protestation et représentation d'intérêts	Groupes de pression Auto-soutien	Ligue contre le cancer, Union des familles laïques

Cette formulation est vraiment très intéressante parce qu'elle nous permet de transposer de manière plus large que le médico-social, les enjeux derrière ce terme polysémique. A partir de ces définitions nous pouvons aisément élargir aux autres d'usagers. Sous l'appellation n°7 d'acteur collectif peut être envisagé des collectifs d'habitants lors d'un projet de renouvellement urbain. Ou pour le n°6, nous pouvons mettre des usagers présents lors de projet environnementaux qui ont développé leur propre expertise. L'usager citoyen (n°5) serait

---

<sup>45</sup> **L'engagement associatif dans le domaine de la santé**, le Harmattan, 2014 repris dans le rapport **l'action sociale & les usagers** de Cédric POLERE, M3 de Lyon (2015) <http://www.millenaire3.com/ressources/l-action-sociale-les-usagers.-quelles-relations-quelles-perspectives>

une personne qui suit l'organisation de processus participatif dans sa ville pour y participer. L'approche centrée autour de l'usage et de l'utilisateur crée des tensions, le **point de crispation semble être autour de la posture de l'utilisateur-client** (n°3). Si l'on voit l'utilisateur comme un utilisateur-client cela implique que les personnes sont légitimes de s'exprimer et demander satisfaction aux agents du secteur public, mais cette posture ne pense pas la notion de « devoir » que la personne a envers la société présente dans la vision usager-citoyen (n°5).

Ce témoignage d'un agent de collectivité illustre les implications qui peuvent être liées à l'approche de l'utilisateur en tant qu'utilisateur-client. C'est un extrait issu d'une série d'entretiens réalisés de manière anonyme (pour assurer une liberté de parole) dans le cadre d'autre rapport. C'est un passage relativement long qui montre la transformation de la relation entre l'utilisateur et les agents du service public, il permet aussi de mettre en perspective la transformation évoquée dans le point I.C.1.a- la remise en cause du New Public Management.

*« Il y a un problème actuellement. Moi, en tant que fonctionnaire, j'ai commencé à 16 ans en contrat d'été. Et je suis devenu fonctionnaire titulaire à 21ans. Donc je connais bien la fonction publique. Honnêtement les gens ont de plus en plus la haine contre nous (service public). Ils sont de plus en plus agressifs envers nous.*

*Et donc au téléphone avec mes collègues (qui sont secrétaires etcetera), des gens les appellent de façon agressive, font des demandes où on oublie les formules de politesse là clairement. Là on est vraiment dans « c'est maintenant et c'est comme ça ». Il y a un vrai problème sur ça. Depuis 5ans à peu près. [Ça se traduit par des] dialogues en direct sans phrase de politesse de la vie courante, les insultes, les agressions verbales parfois physique – plus qu'avant aussi, c'est arrivé pour certains de mes collègues qu'il y a eu des agressions physiques sur eux.*

***Il y a schisme aussi entre ce que nous on sait en tant que service public et ce qu'eux savent en tant que connaissance [sur la] gestion.*** Plus derrière, tous les médias, les politiques qui nous tapent dessus en disant que les fonctionnaires il y en a trop, qu'on coute cher ect. Et tout ça a monté cette situation en épingle depuis 5ans. Tout simplement. Moi c'est la vision que j'en ai, le retour que j'en ai.

*C'est la relation qu'ont les usagers par rapport à nous. **Ils se sentent comme clients.** Il y en a quand ils nous voient ils viennent sortir leur feuille d'impôts. Pour nous montrer le montant qu'ils paient. [...] Bien sûr, il y avait la phrase type du genre je paie mes impôts. Mais alors maintenant, c'est carrément, et moi je l'ai vécu on me l'a dit en face « **je paie mes impôts, donc je suis votre patron, donc vous faites ce que je dis** ». On me l'a dit texto. [...]. Après*

*faut dire que les élus, ils en prennent aussi plein la tête. Le problème c'est que nous aussi on est au contact du public tout le temps.*

*Je veux donner un exemple tout simple : quand je ramassais les poubelles à 17ans. Il y avait une réelle synergie avec les gens. Comme un postier. Il y avait des petites mamies, des personnes de 30ans... qui avaient posé le croissant tout chaud sur la poubelle. La petite bouteille de vin. Le petit pour boire. Il y avait une vraie relation tout ça dans les quartiers. Ça n'existe plus à l'heure actuelle. Ceci dit, la collectivité pour laquelle je travaille a aussi beaucoup aidé à ce que ça s'arrête. Parce qu'aussi on rentre aussi dans un monde professionnel. **Il fallait rentabiliser la fonction publique.** Le gouvernement aussi le voulait. Les gens quand ils voient les éboueurs ça les fait chier la plupart du temps. Moi je vois ma grand-mère elle avait toujours une bière au frais la plupart du temps, pour un éboueur s'il s'arrêtaient, ils parlaient. Les gens connaissaient leur équipe. Il y avait un lien comme ça, et je l'ai vécu. Et je n'ai que la trentaine. Moi j'ai vraiment l'impression d'avoir vécu cette transition [...] Malgré tout, il la fallait. S'il y a plein de blague sur les fonctionnaires il y a une raison. J'ai des anciens collègues qui venaient au travail pour lire le journal local. C'est une réalité de la fonction publique, donc il a fallu mettre le holà sur certaines pratiques.*

***En transformant les acteurs du système, on a eu une transformation de la relation. Dans les deux époques, il y avait/a du positif et négatif.*** *J'aime à croire, que, ce que je fais avec mon équipe, c'est de créer ce lien avec l'utilisateur. De montrer que l'on est là, à leur écoute. On n'est pas quelqu'un derrière leur bureau qui n'en a rien à faire d'eux. Si je travaille encore au service public c'est pas pour le salaire, c'est parce que je crois vraiment en la fonction publique, sinon ça fait longtemps que je serais parti travailler pour le privé. »* *Témoignage d'un agent de collectivité locale recueilli par l'auteur.*

La transformation évoquée dans ce témoignage n'est pas le glissement vers le modèle d'utilisateur-client, mais un changement à l'aboutissement encore incertain selon Francis GINSBOURGER<sup>46</sup>.

*« La logique marchande est loin d'avoir envahi le fonctionnement de nos services publics. [...] Les fonctionnements organisationnels sont contraints par des impératifs de productivité plutôt que par des exigences de rentabilité. Le changement auquel les agents sont confrontés apparaît moins comme le passage d'un monde « social » à un monde « libéral » que comme la fin d'une certaine vision du service public, dont la « nouvelle version » n'a pas encore été bien définie. »* Francis GINSBOURGER

---

<sup>46</sup> Francis GINSBOURGER, **Réinventer la relation de service public**, Esprit, février 2013, partie L'évanescence de l'« usager » <https://www.cairn.info/revue-esprit-2013-2-page-80.htm?1=1&DocId=276146&hits=5853+5847+5846+5844+5842+6+5+3+1+>

La clef pour l'adoption de l'innovation par l'utilisateur dans le secteur public est dans le dépassement de la somme des intérêts particuliers des usagers, **montrer que le travail de conception réalisé par quelques individus bénéficie à l'intérêt générale**. Alors même que nous avons expliqué précédemment (avec la différence entre les profils socio-économiques et les comportements d'usage) que l'innovation par l'usage ne travaille pas forcément avec des échantillons d'utilisateurs représentatifs de la population d'un territoire.

Toutefois l'approche par l'usage est loin d'être discréditée, car elle propose une réponse à une standardisation des services par son ancrage territoriale ou sociétal. Elle est **une voie pour mener à bien le principe d'adaptabilité ou de mutabilité** qui est l'un des trois principes de fonctionnement du service publique<sup>47</sup> (les deux autres étant la continuité du service public et l'égalité devant le service public).

### 3) Une approche sur l'expérimentation entraîne un changement de culture

L'expérimentation processus empirique qui permet de tester un prototype de solution auprès d'une population témoins ou d'utilisateurs-cible, sa légitimité vient de la preuve.

Son adoption provoque un changement de culture, notamment avec le recours outil de pilotage initié par le secteur privé<sup>48</sup>. Elle concerne non pas les outils de gestion et d'évaluation déjà largement promus avec le *New public Management* mais des méthodes d'innovation et de conduite de projet agile. L'expérimentation pourrait être un nouveau levier de conception de politiques publiques :

*« Il s'agit de quitter une vision archaïque du changement dans le service public fondée sur la réglementation, l'organisation et les moyens, pour embrasser un nouveau paradigme du progrès fondé d'abord sur l'observation de l'utilisateur et l'expérimentation. »* Guy KAUFFMANN<sup>49</sup>

Bien qu'en théorie l'expérimentation offre une nouvelle voie à la conception des politiques publiques. Elle est loin d'être une voie royale, des freins et des points de vigilance à l'utilisation de l'expérimentation dans l'action publique sont soulevés.

La première contrainte pour la pérennisation de ces démarches est **l'horizontalité des contributions**. Les parties-prenantes habituelles de la conception des politiques publiques doivent accepter que tous les types de retours soient mis au même niveau, c'est-à-dire que les retours d'un usager ou d'un agent de guichet (*FrontOffice*) sont autant pris en compte que

---

<sup>47</sup><http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/notion-service-public.html>

<sup>48</sup> **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015

<sup>49</sup> Directeur des services du Conseil général du Val d'Oise dans l'ouvrage **Dessignons notre maison – l'histoire de la Maison départementale des personnes handicapées** (Novembre 2013), repris dans le rapport **l'action sociale & les usagers** de Cédric POLERE, M3 de Lyon (2015) <http://www.millenaire3.com/ressources/l-action-sociale-les-usagers.-quelles-relations-quelles-perspectives>

ceux d'une personne ayant une vue plus globale tel qu'un décideur, un représentant associatif ou politique.

Le deuxième frein est dans la nécessité de se tromper. Or, c'est loin d'être aisé tant l'attente, exercée sur les collectivités et les représentants politiques, est considérable. L'expérimentation doit faire l'objet d'une certaine forme de consensus politique, sinon son échec sera désigné comme un échec personnel des décideurs politiques en place. Il convient donc de **dépersonnaliser une expérimentation**, pour réduire les pressions qui peuvent être exercées sur sa conduite. Ceci relative donc la place que peut prendre un élu dans la démarche. La possibilité d'un échec doit être claire.

Le troisième frein est dans le rythme de l'expérimentation. Il est nécessaire de **laisser un temps suffisant à l'expérimentation** pour voir émerger les éventuels effets positifs ou externalités négatives. L'attente décrite dans le paragraphe précédant pousse à généraliser rapidement le test effectué à petite échelle sans maîtriser l'impact de la politique publique sur le long terme.

En plus de ces trois freins, des limites doivent être soulignées dans l'usage de l'expérimentation pour l'action publique. La première est méthodologique avec la généralisation à partir d'une expérimentation sur un espace-témoins avec ces particularités. L'expérimentation a été conçue, sur-mesure, à la zone-cible et ses **résultats sont influencés par les caractéristiques de ce terrain d'étude**. Sa généralisation à des terrains qui ne partagent pas des caractéristiques identiques, pourrait ne pas produire les mêmes effets. La seconde limite est éthique. Les sujets des expérimentations pourraient être avantagés ou discriminés par rapport aux personnes qui ne sont pas dans les frontières du test. Ceci **remet en cause l'idéal d'une égalité des chances entre les citoyens**, question qui ne se posait pas lors de l'expérimentation dans le secteur privé. Ceci pousse à relativiser l'idéal du droit à se tromper quand l'erreur a pour conséquence une perte de chance pour le public-témoin.

---

## II. Les champs d'application : Comment le design fonctionne concrètement dans l'action publique ?

### A) Comment installer du design dans l'action publique

L'objectif de cette partie est de comprendre la manière dont une démarche de design est mise en œuvre par et dans une collectivité. Quel sont les points d'entrée, les porteurs de la démarche ? Nous nous appuyons sur une approche empirique à partir des études de cas rencontrées et notamment l'approche adoptée par le département de Loire-Atlantique<sup>50</sup>.

Dans les cas étudiés, le design est déployé certes avec un portage fort mais **sans grandiloquence**. Il y a une humilité chez leurs porteurs, avec une montée en puissance progressive au fur à mesure des projets et des preuves apportées :

*« On avait une démarche adductive : on découvrait au fil de l'eau comment mener ces projets. On traitait les questions les unes après les autres plutôt que de chercher à toute les traiter au début. C'était aussi l'idée d'avancer pas à pas de faire la preuve du concept plutôt que de créer des machin "labo" en affichant des ambitions très haut. » Stéphane VINCENT<sup>51</sup>*

Le design n'est pas présenté comme la solution à tous les problèmes, mais **laisse le temps progressivement aux agents, aux décideurs, de s'habituer à la démarche**. C'est ce changement culturel que nous avons commencé à évoquer dans les parties précédentes. Stéphane VINCENT résume cette transformation par le passage d'une vision de l'excellence à celle de l'ingéniosité, les caractéristiques de ces deux visions sont résumables ainsi :

Vision d'Excellence	Vision d'Ingéniosité
Répondre aux besoins	Repartir des pratiques
Résoudre	Reformuler
Faire pour	Faire avec
Experts	Utilisateurs
Innovation en silos	Innovation systémique
Contrôles	Confiance, capacitation
Etudes rapports	Prototypes, tests, essai-erreur

Source La transformation de la culture de gestion publique – Stéphane Vincent

---

<sup>50</sup> **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014.

<sup>51</sup> Directeur de la 27<sup>e</sup> Région, extrait de sa conférence **Design des politiques publiques : retours du terrain et tendances internationales**. Parlant du programme la Transfo au cours de la conférence **Design et Politique(s)** <https://www.youtube.com/watch?v=1Q6TVKqIhGU>

## 1) Les voies d'entrée

### *a - Un laboratoire d'innovation*

C'est une approche qui a été portée par la 27<sup>ème</sup> région en France. L'objectif était de créer la preuve du concept et réaliser la structure. Dans leur programme Territoire en Résidences puis La Tranfo<sup>52</sup>, ils ont cherché à mettre en place des lieux neutres qui permettaient un échange entre des équipes pluridisciplinaires (anthropologue, designer, sociologue, architectes) et des collectivités sur des projets locaux. Le programme La Tranfo a pris le relais de Territoire en Résidences pour améliorer la mise en œuvre des résultats produits et accentuer l'appropriation des productions par les acteurs locaux. L'objectif du programme actuel est de permettre aux régions d'avoir de leur propre outil de « design des politiques publiques et d'innovation ».

La région Provence-Alpes-Côte d'azur a mise en œuvre<sup>53</sup> ce type d'approche qui a aboutit à la création d'un lieu d'innovation interne à la région

### Historique

- 2010-2011 : 2 Territoires en Résidences
- Juin 2012-Septembre 2014 : expérimentation du labo dans le cadre de *La Tranfo*
- Juillet 2014 : mise en place du labo (volonté de lancer la démarche de lab en interne)
- Septembre 2014 : formation
- Janvier 2015 : lettre de missions
- 2015-2016 : lancement des actions

L'encrage d'une équipe de design de service a permis de gagner progressivement en légitimité et de trouver un fonctionnement (pilotage, process, positionnement dans l'organigramme...) adapté à la collectivité.

Cette approche<sup>54</sup> par l'installation de labo **s'inscrit dans l'esprit d'une démarche intrapreneuriale**, l'innovation vient aussi d'une confiance donnée aux salariés des collectivités afin qu'ils proposent leurs idées et leurs projets. C'est un idéal d'*empowerment* (capacitation) des personnes en interne.

---

<sup>52</sup> **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015

<sup>53</sup> "Designer intégré dans l'institution : quelles conditions pour une réelle opérationnalité ?" par Anaïs Triolaire, designer de service, chargée de mission design à la Région PACA au cours de la conférence **Design et Politique(s)** <https://www.youtube.com/watch?v=2SL-rog7mOE>

<sup>54</sup> Source : Rapport du M3 de Lyon sur la **Ville servicielle : quelles transformations pour l'action publique ?** <http://www.millenaire3.com/articles/ville-servicielle-queelles-transformations-pour-l-action-publique>

### *b - Le partenariat avec des structures de formation*

A l'aune des exemples du département de Loire Atlantique et de la Fabrique de l'Hospitalité<sup>55</sup> à Strasbourg, nous pouvons constater que des partenariats avec des écoles de design sont un moyen d'ancrer le design dans l'action publique. D'un côté les écoles expérimentent le fait que les politiques publiques soient des objets de design comme les autres, de l'autre les agents s'approprient cette approche nouvelle au contact des étudiants.

Dans le cas du département de Loire Atlantique, le partenariat avec l'école de design de Nantes s'est étendu de l'animation d'ateliers créatifs (workshop) pour permettre à un premier contact, jusqu'à la signature d'une convention sur plusieurs années, afin de mener à bien des projets avec des agents. La fabrique de l'hospitalité, quant à elle, mobilise, sur certains de ces projets, des étudiants en formation design, notamment pour ses travaux terrain.

### *c - Le recrutement d'un "agitateur"*

Le principe est d'avoir une personne qui développe un contact avec les agents, qui apporte une culture design au quotidien auprès de ses collègues, tout s'imprégnant également du contexte local pour identifier les voies possibles. Le succès de cette approche dépend beaucoup des qualités de l'agitateur.

Le département de Loire Atlantique a choisi de recruter une designer en apprentissage entre 2012 et 2014 justement pour inculquer le design dans la collectivité. Sa présence au quotidien a permis d'adapter la démarche de design à leur besoin.

*« Travailler avec de multiples métiers a été l'occasion de comprendre ce que mon travail de designer pourrait apporter pour eux et pour leurs usagers. J'ai appris à rapidement proposer un positionnement de designer et à  **fédérer des acteurs autour d'un projet qui leur fait sens.**  » Caroline KERMARREC<sup>56</sup>*

---

<sup>55</sup> La Fabrique de l'hospitalité est un service de la direction générale du CHU de Strasbourg qui a pour objet de favoriser la co-création des agents hospitaliers et des usagers afin d'améliorer la prise en soin des patients et de leurs proches. <http://www.lafabriquedelhospitalite.org/>

<sup>56</sup> Designer de service en apprentissage au département de Loire Atlantique de 2012 à 2014 dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014.



## 2) L'établissement d'un climat favorable

Pour favoriser le succès de l'implantation d'une démarche de design dans l'action publique, leurs porteurs cherchent à **garantir l'appropriation par les agents en interne et le portage politique**.

Le retour d'expérience du design de service public en collectivité locale, mené par le département de Loire-Atlantique souligne l'importance d'un travail de pédagogie en interne. Pour de nombreux acteurs de collectivité, la notion de design était une nouveauté, associée à la création et l'artistique et non une méthode rigoureuse avec ces étapes. L'inattendu du concept suscitait des réserves, qui ont été levées par des actions concrètes incluant cette notion de design et en transparence sur l'aboutissement (incertitude du résultat, mais potentiel fort d'amélioration des relations collectivité-usagers).

*« Si quelques réticences ont pu apparaître de la part de certains professionnels investis sur leur métier et qui pouvait légitimement **douter de l'apport d'un regard candide sur leurs domaines d'intervention**, nous avons plutôt bénéficié d'un bon accueil et d'une curiosité positive [...]. Pour cela, mieux valait apparaître comme une plus-value sur des projets engagés ou à venir plutôt qu'une contrainte supplémentaire imposée d'en haut et aux débouchés potentiels incertains. S'en est donc suivi un important travail de pédagogie auprès de l'encadrement avec un but un peu contradictoire : démystifier le design et expliquer l'apport concret qu'il pourrait représenter pour leurs projets, tout en assumant le fait que comme toute expérience nouvelle, nous n'étions pas en mesure de leur dire où l'on aboutirait. » Benoit FERRANDON<sup>57</sup>*

Le travail de pédagogie, évoqué dans le témoignage, est passé par de la communication et des discussions en interne avec des temps de présentation, des tables rondes. Pour commencer à comprendre ce qu'étaient les outils du design, des agents volontaires pouvaient participer à des workshops. Enfin il est important d'associer dès le départ les acteurs qui interviendront à la fin de la démarche (sur le déploiement par exemple) pour anticiper le développement des réticences. Tout ce travail nécessite du temps, particulièrement sur les premiers projets mais c'est inévitable pour accélérer la suite.

Enfin, sur un aspect un peu plus tactique, chercher à surprendre dans la qualité des visuels pour contraster avec les diaporamas classiques ou identifier des ambassadeurs de la démarche constitue des leviers de réussite notable.

---

<sup>57</sup> Chef de service innovation à la direction de la prospective, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

En ce qui concerne le portage politique, le cas du département de Loire Atlantique montre qu'**encourager les décideurs à expérimenter par eux-mêmes la démarche facilite la compréhension de ses apports**. Cette implication peut être soit sous une posture d'observateur ou de participant à des ateliers créatifs, soit à de l'observation. Néanmoins, cela nécessite de mettre de côté sa posture de décideur pour ne pas être dans une justification des actions passées.

« Vous avez participé aux immersions de l'équipe design en prenant le car avec des usagers, qu'est-ce qui vous a marqué particulièrement ?

*J'ai été frappé par la disponibilité des usagers pour échanger sur leurs conditions de voyage et pour beaucoup sur leur attachement à leur car : ils le prennent au quotidien mais c'est un relais indispensable pour leur qualité de vie. J'ai pu aussi vivre les aléas d'un transport collectif : un car qui ne passe pas ou un déplacement temporaire **d'un arrêt pour travaux cela peut paraître anecdotique pour un vaste réseau départemental, mais cela participe directement au ressenti du voyage et donc à la perception de la politique menée**. Or, vivre cela concrètement m'a montré l'importance à accorder aux détails pratiques (information en situation perturbée, visibilité des points d'arrêt, ect.) » Jean-Yves PLOTEAU<sup>58</sup>*

### 3) Deux degrés d'implication des acteurs et des usagers

La cible de l'action de design engagée est toujours l'amélioration à terme du service rendu aux citoyens. Toutefois dans l'implication des parties prenantes deux types d'approches peuvent être identifiées.

La première consiste en des projets qui s'appuient avant tout sur **l'expertise d'usage des professionnels et des agents** qui délivrent le service au quotidien. Ils sont aussi directement impliqués dans les phases de conception. Les usagers et grand public ne sont pas parties prenantes de la démarche. Le travail issu de ce processus n'est pas de moindre qualité. En effet, impliquer des usagers à une démarche de design pose des difficultés à ne pas négliger. Sur le principe, beaucoup de citoyens pensent que c'est une bonne incitative mais peu sont disponibles pour mener un atelier pendant une demi-journée ou plus. Dans cette première partie, nous retrouvons aussi des démarches sur l'amélioration du fonctionnement interne (back-office).

---

<sup>58</sup> En tant que vice-président du conseil général de Loire-Atlantique, délégué aux mobilités, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014.

La seconde approche est un processus avec des **temps d'échange entre l'équipe Projet, les agents et les citoyens**. Ces moments se déroulent lors des immersions, des ateliers d'émergence d'idées, des ateliers de prototypage et des séances de test.

#### 4) Exemple d'un processus global

Pour permettre d'avoir une vue d'ensemble sur l'installation du design dans une collectivité, nous allons retenir un projet<sup>59</sup> pour étudier sa mise en place. Le projet « mobilité entre territoires de Loire-Atlantique » lancé en 2012, avait pour objectif d'inciter les habitants à utiliser les transports de la région, développer une mobilité partagée chez les automobilistes, et simplifier les déplacements de manière générale.

##### ➤ Rencontre, exploration et observation

Ce temps démarre en octobre 2012 avec une rencontre entre les commanditaires (ici service innovation et transports) pour définir les besoins, les motivations et les objectifs. Dans la foulée, un workshop est organisé pour décloisonner les visions. Puis, au printemps 2013, un travail d'immersion est réalisé dans le quotidien des usagers et des transports.

##### ➤ Réflexion collective

En automne 2013, toutes les parties prenantes se rassemblent pour s'approprier les données ressorties et réaliser un travail d'émergence idées à partir des trois axes de recherches établies à la fin de la phase précédente. Les participants sont mis dans une postures favorisant un regard décalé sur le sujet, notamment par l'utilisation de parcours d'usagers.

##### ➤ Conceptualisation et définition

Les ateliers ont fait émerger des concepts répondant à des situations d'usagers. Un panel d'agents vient ajuster les concepts et un cahier des charges est réalisé pour les tests à effectuer. Début 2014, à partir de ces livrables les décideurs valident la tenue des tests.

##### ➤ Tests

Les tests ont été effectués au cours de l'hiver 2014-2015, sans engagement financier trop élevé et en mobilisant des compétences internes. A partir des tests, l'équipe Projet se prononce sur la poursuite de l'expérimentation et son déploiement ou pas. Cet avis est ensuite validé par les décideurs.

---

<sup>59</sup> Sources **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014 et **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015

Nous pouvons constater dans cet exemple que la phase 1 de cadrage n'impliquait pas uniquement l'équipe projet et les décideurs, mais dès le deuxième mois d'autres personnes ont été associées au projet.

L'autre point souligne le temps du dialogue en interne et aussi avec les partenaires extérieurs de la collectivité. La durée du processus est évaluée à deux ans, entre la rencontre des services co-porteurs du projet et la réalisation des tests.

## B) La perception des expériences de design

### 1) Les typologies des expériences de design

#### *a - Diversité des outils : une attente de recettes répliquables*

Dans son retour d'expérience sur son programme « la Tansfo », la 27<sup>ème</sup> Région avait une forte demande de la part des collectivités, de kit d'outils à adapter au terrain<sup>60</sup>. Cette attente reposait sur un **besoin de transformation structurelle**. Alors même que ces collectivités désiraient que les démarches soient adaptées au contexte local. Un volet formation et un sur l'appropriation des outils par les agents y soient inclus.

Pour répondre à la demande, la 27<sup>ème</sup> région a identifié trois axes méthodologiques pour faciliter la compréhension de la palette d'outils issus du design.

Le premier réside dans l'utilisation d'outils de la créativité et de la projection pour décomposer le processus transitionnel de l'action publique. Ces derniers permettent de comprendre et d'impliquer l'utilisateur. Ils mettent l'accent sur le design, l'ethnographie et la participation. Par exemple, le persona est un outil intéressant dans ce cadre

Le deuxième regroupe les outils permettant la réflexivité et la formation des agents. Ces derniers encouragent le changement de posture pour avoir un regard décalé sur le fonctionnement de l'institution ou d'une démarche d'innovation afin de l'améliorer ou de la répliquer. La carte écosystémique (ecosysteme map) peut être déployé à cet effet.

Et enfin, les moyens servent la construction d'une méthodologie autonome. Ils permettent à la collectivité de réaliser elle-même sa transformation au quotidien de manière évolutive.

---

<sup>60</sup> **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015

## *b - Diversité des acteurs : publics, privés et hybrides*

La cartographie des acteurs du design de l'action public est très étendue. Sans vouloir être exhaustif sur les acteurs, l'objectif est de montrer la diversité des formes possibles.

Dans la partie précédente, nous avons déjà identifié le service innovation. Nous avons également relevé les universités, les chercheurs ou les écoles. A cette étape, nous pouvons ajouter des entreprises privées, des agences, qui répondent à des appels d'offre. Pour mener à bien des projets de design, des collectifs se créent entre tous ces acteurs. Par exemple le travail sur la Maison des Personnes Handicapées du 95<sup>61</sup> montre une collaboration entre une designer spécialisée dans le médico-sociale, une sociologue, et des architectes pour répondre à une commande du Conseil Général du Val d'Oise.

Les structures elle-même revêtent parfois des formes hybrides aux frontières entre le public et le privé. Les living lab de Lyon et Bordeaux, respectivement le Tubà<sup>62</sup> et Bordeaux Métro Pulse<sup>63</sup>, ont des fonds publics, des mécènes privés et des revenus issus de prestations fournies à des entreprises<sup>64</sup>.

Enfin, des expériences de design dans l'espace public sont aussi menées par des acteurs de l'ESS et des collectifs citoyens.

Face à cette multitude d'acteurs, mais aussi une frontière Public-Privé de plus en plus floue, se pose la question du rôle de la puissance publique. Dans les projets multi-partenariaux, cette puissance se recentre vers **des fonctions de stratégie, de coordination et de régulation**. Ce passage est celui d'une logique de gouvernement à une logique de gouvernance.

### 2) Les apports perçus

Dans les retours, nous nous apercevons de la dimension incantatoire et sensible, des processus de design. Apporter la preuve rationnelle et scientifique, des apports pour les acteurs demeure compliqué. Les termes (*en gras*) utilisés dans l'extrait ci-après illustre cette dimension subjective :

« Les résultats **sont visibles** au sein des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) du point de vue des usagers. Les services réaménagés traduisent non seulement le souci de répondre au plus près de leurs préoccupations, **mais aussi une symbolique que les membres de l'équipe qualifient « d'esthétique hospitalière »**. Elle traduit les valeurs et les

---

<sup>61</sup> <http://care-and.co/projet/mdph/>

<sup>62</sup> <http://www.tuba-lyon.com/>

<sup>63</sup> <http://bordeauxmetropulse.fr/>

<sup>64</sup> <http://acteursdeleconomie.latribune.fr/innovation/innovation-technologique/2014-11-28/le-tuba-lyon-un-lieu-d-innovation-pour-la-ville-intelligente.html>

missions du service public et donne aux usagers, **de façon intuitive**, un **sentiment de confiance** et d'hospitalité. Les effets de ce type de démarche **semblent** également convaincants du point de vue des professionnels et de l'institution elle-même [...] »

Cette partie ne cherche pas à identifier des apports objectifs, mais déjà de comprendre quels sont les apports relatifs selon les acteurs et participants.

#### *a - L'efficience : optimisation des moyens*

Le retour d'expérience Simon MUNSH (*extrait long à retrouver en annexe 1*) illustre parfaitement l'évolution du regard porté sur l'apport du design. Le directeur général des services témoigne sur l'intention initiale derrière le recours à une démarche de design (un effet de communication et de nouveauté) puis ils ont progressivement réalisé l'efficience du processus avec une pertinence des propositions adoptées. Le temps de réalisation était moindre par rapport à un long processus linéaire. Parmi les propositions ressorties, les ateliers des idées restent moins coûteux que les projets envisagés.

#### *b - La légitimité*

Le travail issu d'une démarche de design est soutenu avec plus d'assurance par les porteurs projets car il répond à des besoins observés et analysés sur le terrain. Ceci donne une légitimité<sup>65</sup> en interne et face aux partenaires pour mettre en place l'action.

*« Cette expérience m'a permis de porter un regard sur l'offre de service de la PMI du point de vue des familles, de leurs besoins et des attentes qu'elles expriment, et d'être légitimée au sein de ma collectivité dans ce retournement de posture. » Agnès MUET<sup>66</sup>*

Une démarche de design peut aussi renforcer la légitimité d'une action publique vis-à-vis du citoyen, dans le sens où cela accentue le consentement donné à une autorité pour agir. En effet, les participants étant mis en posture de concepteur doivent intégrer les contraintes d'une collectivité. Le citoyen se rend compte que la collectivité ne peut pas tout, et donc consent plus facilement au lancement d'une action imparfaite. L'extrait ci-dessous illustre ce que l'élu comprend par « sensibilisation aux contraintes ».

*« Avec le recul, en quoi le design peut-il contribuer à renouer le lien avec l'usager/citoyen ?*

*La démarche design, en allant au contact des usagers, en sollicitant leurs avis et leurs idées puis **en leur donnant un débouché concret**, montre que les politiques publiques ont besoin*

---

<sup>65</sup> Au sens de : Droit reconnu à une personne (ou plusieurs) de parler et d'agir au nom de principes, valeurs, règles, lois. <http://www.participation-et-democratie.fr/it/dico/legitimite>

<sup>66</sup> Chef du service PMI au Département de Loire Atlantique dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

*de cet échange pour sans cesse s'améliorer. C'est une forme de participation citoyenne, mais aussi de sensibilisation aux contraintes d'organisation d'un service public par le biais des échanges avec les agents de la collectivité, qu'il faudra développer à l'avenir. » Jean-Yves PLOTEAU<sup>67</sup>*

#### *c - De nouvelles perspectives*

De nombreux retours d'expériences soulignent l'intérêt d'une prise de distance par rapport au projet ou au quotidien. Ceci leur permet de penser différemment et de faire émerger de nouvelles idées. Dans l'extrait ci-dessous nous pouvons aussi percevoir chez l'interviewée un sentiment agréable liée à la sensation de se sentir au cœur d'un système (elle cite les parties prenantes) et non pas en posture d'exécutante d'une stratégie descendante, elle a obtenu à travers cette expérience une compréhension de l'écosystème globale.

*« J'ai beaucoup apprécié la rencontre de différents protagonistes (usagers, professionnels, partenaires) car c'est l'occasion de voir quelle lecture ils ont de **notre** fonctionnement. »  
Françoise DUAL<sup>68</sup>.*

#### *d - Le travail collaboratif*

Toujours intéressant d'avoir un travail collaboratif, au-delà des arguments sur la richesse des idées produites. Il apporte aussi l'appropriation, l'adhésion autour du projet, qui facilite après les phases de déploiement et l'utilisation de la production.

*« La démarche de design a permis d'impliquer l'ensemble de la communauté éducative autour de la réflexion sur les différents usages du lieu et surtout sur les améliorations à y apporter. [...] Le design s'est alors imposé comme éléments fédérateur des acteurs du projet. » Marie-Dominique PACCAULT,<sup>69</sup>*

Ce point sur l'aspect collaboratif permet de souligner un élément essentiel dans une démarche de design, le designer doit dans une certaine mesure abandonner la "propriété du design". Certes il reste garant du processus, mais il doit tolérer une certaine imperfection dans l'appropriation de ses outils car il n'agit pas seul (à l'opposé du collaboratif) et les participants ne sont pas des designers.

---

<sup>67</sup> Vice-président du conseil général de Loire-Atlantique, délégué aux mobilités, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

<sup>68</sup> Puéricultrice responsable de la délégation de Nantes, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

<sup>69</sup> Documentaliste au CDI du collège de Paimboeuf, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

### *e - Le changement de paradigme*

La partie I.A.1 expliquait que le design se situait dans un autre paradigme (celui de la transition). Les acteurs publics s'adaptent à ce nouveau cadre théorique, c'est ce qu'explique la chercheuse Frédéric PALLEZ. Le design force à penser le lien entre la conception et la mise en œuvre : C'est envisager donc les interactions entre le fait de penser une politique publique et de la déployer.

*« Les détails sont politiques. On ne peut pas être dans l'optique, comme disait le général De Gaulle « l'intendance suivra ». [...] On peut imaginer que le design peut **passer d'un paradigme de la décision [...] à un paradigme de la conception** qui est vu comme un processus créatif. Dans cette optique-là, on voit bien que ce que fait le design c'est pas designer des politiques publiques, mais véritablement designer l'action publique qui est quelque chose de beaucoup plus large qui englobe tous les acteurs du processus. »*  
Frédérique PALLEZ<sup>70</sup>

La valeur d'une politique publique est dans la manière dont elle est délivrée au citoyen, une intension loyale peut s'avérer contre-productive ou refreiner des citoyens car elle n'est pas adaptée à leur usage, c'est pour ça que les « détails sont politiques ».

Dans ce paradigme, les principes du design (complexité et incertitude décrits dans la partie I.B.2) deviennent des apports indispensables aux porteurs de projets pour adapter une action aux contraintes rencontrées.

### 3) Les limites et risques

#### *a - Un dialecte design et le risque de l'entre-soi*

A titre personnel, j'ai déjà vécu ce sentiment de dialecte d'initié, notamment lorsque je me présentais dans mes animations en disant : « Animateur du living lab, un outil de design de service où nous travaillons avec une approche centrée utilisateur ». Je réalisais que dans l'assistance personne n'était en mesure de se représenter ce que je faisais.

Evidemment, chaque discipline possède son propre vocabulaire pour décrire avec précisions des réalités et des divers outils. Néanmoins pour un processus qui se veut inclusif, il doit être compréhensible par tous avec un coût d'entrée faible. Si cet effort de vulgarisation n'est pas réalisé, **le participant non initié se retrouverait dans une situation de dévalorisation.**

---

<sup>70</sup> Chercheuse en sciences de gestion (École des Mines Paris-Tech, Paris) pour l'évènement **Design et Politique(s)**, Nîmes, octobre 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=snZVdj5CFEE>



Les risques de l'entre-soi dans les lieux de création ont été très bien identifiés par Diane DEVAU<sup>71</sup> dans son travail d'étude à partir de son expérience au Tubà de Lyon :

*« Le « commun des mortels » peut parfois se sentir disqualifié s'il n'est pas invité à rentrer. Parvenir à « capter des gens qui sont justes de passage » et à les impliquer dans des démarches collaboratives est une ambition parée de bonnes intentions, si tant est qu'elles ne dissimulent pas **une forme d'hégémonie culturelle**, qui, si l'on réactualise la pensée d'Antonio Gramsci, ne ferait qu'instaurer un système de domination inoculant à dose homéopathique des valeurs et des croyances sur les bienfaits de la ville intelligente. Le risque d'entre soi vient quelque peu ternir l'image idyllique de **ces espaces regroupant bien souvent des individus dotés d'un même capital**. Les tiers-lieux notamment sont principalement constitués d'individus que l'on pourrait qualifier de « convaincus-convaincants », c'est-à-dire des personnes présentant une sensibilité déjà affirmée pour les problématiques sociales, économiques ou environnementales, qui sont eux-mêmes les média du message sur les enjeux de l'innovation. » Diane DEVAU*

L'enjeu pour les praticiens du design est donc de trouver un chemin de crête entre d'un côté la consolidation de leurs process (qui passe par une forme de rationalisation et technicisation) et de l'autre la lisibilité de leur démarche pour garantir une appropriation large et rapide.

#### *b - Affaiblissement du principe d'universalité des politiques publiques*

Une autre limite est dans le fait que le design n'a pas encore été capable de répondre à la demande formulée dans la partie II.B.1.a, l'attente de répliquabilité. Ceci questionne directement la capacité de transformation du design.

*« Dans les démarches de design public il y a un ancrage local, une contextualité, qui sont revendiqués par les intervenants. [Ce qui est] contradictoire d'une certaine manière avec la recherche d'universalité qui est présente dans la conception des politiques publiques. Universalité qui est au niveau du secteur d'intervention de la puissance publique. Le conseil régional par exemple veut concevoir quelque chose au niveau de la région, et pas uniquement au niveau d'un lycée particulier. » Frédéric PALLEZ<sup>72</sup>*

Or cette limite est dépassable, il est tout à fait envisageable qu'un processus de design puisse aboutir à un canevas répliquable à d'autres entités, ce dernier dresserait les grandes lignes. Ce serait aux acteurs de terrain de définir les modalités selon leur contexte propre développant

---

<sup>71</sup> **Mémoire de stage : « Des espaces, des hommes et des liens : analyse de la fabrique de la ville de demain au prisme du numérique et des tiers-lieux – Plongée en récif urbain à la recherche de l'agir en commun »**, Diane DEVAU, sous la direction de Guillaume FABUREL, 2016.

<sup>72</sup> Chercheuse en sciences de gestion (École des Mines Paris-Tech, Paris) pour l'évènement **Design et Politique(s)**, Nîmes, octobre 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=snZVdj5CFEE>

ainsi leur autonomie. Une vision de l'avenir serait partagée entre les acteurs d'une même structure (pour assurer l'alignement entre les objectifs et l'action) de même qu'une compréhension de l'intention de l'action par les acteurs de terrain (pour ne pas dénaturer l'action lors de sa mise en place).

*c - L'accessoirisation du design : utiliser les outils sans volonté de transformation*

L'extrait de la conférence de Simon *MUNSCH* (*en annexe1*) montre la tentation d'utiliser le design uniquement par effet de nouveauté, avec comme seule intention de communiquer autour d'un moment ludique. L'absence de volonté de transformation fait courir le risque que lorsque le temps sera venu d'expérimenter, le projet sera mis dans les cartons pour ne pas risquer de déstabiliser le fonctionnement actuel.

Si les décideurs ne sont pas convaincus de l'intégration de l'utilisateur dans le processus, alors le risque que le projet puisse continuer après la phase d'exploration des besoins sans boucle itérative avec l'utilisateur est important. Une situation similaire a été vécue au cours de mon alternance. Le CoPil en charge de concevoir un outil numérique participatif avait réagi favorablement aux cahiers des charges issus du travail d'exploration. Puis au moment de l'expérimentation, de nombreux membres ont freiné pour réduire l'ambition du prototype, au point de préconiser la réalisation d'un projet contraire aux attentes relevées sur le terrain (c'est-à-dire un site informatif, avec un niveau faible de moyens d'expressions). Ce projet, est toujours en cours, l'éventualité de lever ces freins à terme est toujours possible. Néanmoins ce retour d'expérience révèle que le CoPil n'était pas intrinsèquement convaincu de la validité du travail ressorti de l'exploration. Avec le temps les personnes ont perdu de vue la perception et les attentes des utilisateurs, l'empathie s'est diluée, ils se retrouvent en posture de concepteur sans lien avec les attentes exprimées.

Réaliser un travail d'exploration des attentes, mobiliser des personnes pour qu'elles s'expriment sans réutiliser la matière issue de ce travail est dangereux pour dupliquer d'une démarche de design. Le risque de frustration des personnes est élevé, Les attentes suscitées sont bien plus grandes que pour une démarche projet non-participatif. Le design sera à l'avenir amalgamé à cette démarche de design inachevé.

---

### III. Le design : un outil pour renouveler d'une manière générale le processus de participation et de délibération publique ; de manière spécifique pour renouveler la concertation

Au cours de la partie précédente nous avons étudié l'appropriation du design par les acteurs publics et leurs apports. Désormais, nous cherchons à identifier ce qui différencie une approche design de la concertation. Maîtriser les points de différence entre ces processus facilitera les préconisations à prescrire afin de mieux utiliser le design dans la concertation.

#### A) Comparaison entre une démarche participative de design et de concertation

##### 1) Description des projets

Les deux projets sélectionnés concernent des processus participatifs pour repenser un espace, l'adapter aux nouveaux usagers et à son futur rôle dans la ville.

Gare Remix est un projet revendiqué par ses organisateurs comme expérimental. Il a abouti sur l'organisation d'un « événement collaboratif et créatif » pour apporter un nouveau regard sur la gare Lyon Saint-Paul les 24-25-26 avril 2015. La concertation de l'ancien quartier militaire de Rochembeau à Vendôme s'inscrit dans la lignée de 30 années de projet de réhabilitation avortée, elle a duré 7 mois à partir de Novembre 2012, avec comme seule ambition de doter cet espace d'une image positive.

La présentation des projets se situe en annexe 2<sup>73</sup>, les informations sont extraites du bilan de Gare Remix<sup>74</sup> et des échanges avec un des cabinets qui a mené la concertation sur le quartier de Rochembeau.

##### 2) Evaluation des projets à l'aune des critères de la concertation

Pour cette comparaison, l'étalon est les six critères d'évaluation de la concertation définient en annexe 3. Cet exercice est délicat sur un plan méthodologique car les critères d'évaluation d'une démarche sont normalement fixés à partir des objectifs du projet. Or les deux projets bien que travaillant sur le même enjeu n'étaient pas identiques dans leurs ambitions. Néanmoins cette comparaison est pertinente, elle permet de pointer les différences entre un processus participatif habituel et le design. Le tableau de comparaison détaillé, critère par critère se situe en annexe 4.

---

<sup>73</sup> Merci de vous y reporter avant de passer au point III.A.2

<sup>74</sup><http://www.millenaire3.com/articles/gare-remix>  
<http://garemixsaintpaul.grandlyon.com/>

## B) Bilan de la comparaison

### 1) Constats : des intentions différentes

#### *a - Enseignements tirés de la comparaison*

Les objets des projets sont similaires, le renouvellement d'un espace urbain, les intentions sont différents derrières chacune des approches. Dans Gare Remix l'usage du design se signifie la volonté d'innover, alors que pour Vendôme c'est aboutir à une décision partagée. Ces intentions ne sont pas incompatibles, ce n'est pas l'une ou l'autre, néanmoins elles soulignent des priorités différentes et les exigences demandées pour chaque méthode.

Dans Gare Remix, l'idéal d'innovation guidait la démarche. Ainsi, la question de la représentativité et de la variété des participants était abordée sous l'angle des compétences et des savoir-être. Alors que pour Rochambeau, l'équipe projet ciblait des personnes avec des intérêts et des fonctions divers, pour constituer son groupe. La Gare Remix cherchait un nouveau regard sur un espace contrairement à Vendôme qui cherchait l'adhésion afin de garantir l'acceptabilité d'un projet. La solution attendue de la concertation doit faire consensus ou à minima ne pas créer de forte opposition.

**Les livrables** sont également différents. Gare Remix a produit des prototypes concrets qui permettent aux personnes extérieures de se projeter dans les idées proposées par les participants. Ceci permet à une personne, qui n'a pas participé au processus, de se positionner, l'information est plus facilement transmise. Néanmoins, le projet Gare Remix ne contenait pas de volet sur la valorisation et le développement de ces prototypes, donc aucun impact direct sur l'espace. Le seul effet est l'engagement pris dans la charte d'intégrer ce travail dans la réflexion et la montée en compétence des participants au cours de l'évènements. Le livrable de la concertation était un document avec des propositions émises par le groupe de travail. Des suggestions assez larges et ouvertes, par exemple : « *Que le bâtiment ait vocation à accueillir des activités qui permettent aux Vendômois d'y pénétrer.* ». Ces avis permettent de donner l'esprit et la fonction de l'espace, mais ne proposent de solutions concrètes et applicables. Les participants sont plus en retrait par rapport à la partie conception, ils donnent des directives intégrées par le cabinet d'urbaniste.

Certes nous conservons en tête les limites de l'exercice, les moyens alloués aux projets n'étaient pas identiques tout comme le contexte territorial avec d'un côté le Grand Lyon et de l'autre Vendôme. Bien que les attentes soient différentes, les marges de manœuvre accordées aux participants dans le processus restaient similaires. **Les deux laissaient une grande liberté** aux participants dans la formulation de leurs propositions.

Pour conclure, nous pouvons constater que d'un côté nous avons un processus participatif qui reposait sur les méthodologies de l'innovation ouverte existant dans des événements tel que les hackathons, Start up Weekend ou Jam et de l'autre un processus de dialogue territoriale, pour mettre en lien des acteurs et produire des orientations.

#### *b - Montée en généralité*

A partir de cette comparaison on peut constater que le design insiste beaucoup plus sur le fait de mettre **le participant en posture de concepteur**. Certes, la concertation met le citoyen dans un rôle de producteur d'avis, d'orientation, de décision. Mais le design pousse les participants à concevoir l'idée qu'ils proposent, tout en leur apportant un soutien technique.

Ceci a deux effets sur le livrable, il est à la fois plus engageant et plus clivant. Il est plus engageant car les personnes se sont investies personnellement, avec fierté, c'est valorisant d'être capable de montrer sa réalisation. Le livrable est également plus clivant, car le principe d'un prototype est de permettre à une personne de se positionner par rapport à un concept. Il y aura donc des personnes pour et contre. Alors qu'un livrable resté au stade d'idée peut être encore assez ambiguë pour ne pas susciter d'opposition.

La comparaison renforce l'hypothèse selon laquelle le design est un outil de co-construction efficace, mais que la concertation explore des modes de codécision qui ne sont pas encore maîtrisés dans le design :

*« Sur la concertation : Est-ce que le design peut réinventer également les logiques de participation ? Et peut-il faire un lien avec d'autres milieux professionnels ?*

*On demande souvent aux designers, parce qu'ils ont l'habitude d'animer des groupes-projets, d'intervenir dans des démarches participatives. Mais, les designers ne sont pas pleinement à leur place ici. **Ils portent plus la notion de co-construction dans le projet, que la codécision.** Par contre, lorsqu'ils ne travaillent pas seuls, en s'associant par exemple à des professionnels de la médiation, ils peuvent effectivement apporter un regard nouveau sur une participation démocratique. [Caroline Richemont a complété cette réponse sur la capacité du design à rendre appropriables des projets complexes et en ce sens favoriser une participation active]. » Romain THEVENET <sup>75</sup>*

---

<sup>75</sup> Romain Thévenet en tant que co-fondateur de la 27eme région et designer au sein du collectif Design Territoire Alternatives, lors de la conférence **Retours d'expériences, Design et politiques publiques** 2 avril 2015, <http://www.millenaire3.com/content/download/7486/141076/version/5/file/Design%20et%20politiques%20publiques.pdf>

Le design est tout à fait capable de s'appropriier des modes de codécision. En effet, comme nous le mentionnions précédemment en se projetant sur un futur possible, les personnes savent mieux vers quoi elles s'engagent-et pourquoi telle décision.

« *Les disciplines du design notamment le design social et le design de service, permettent de déceler et d'analyser les intérêts divergents au cours d'enjeux et choix cruciaux pour la communauté.* » Gaël GUILLOUX<sup>76</sup>

En conclusion, le design n'est pas pleinement utilisé comme outil de concertation parce que l'intention derrière le recours à un processus de design est plus souvent la co-création que la codécision. Néanmoins, il introduit la participation en particulier par sa capacité à faire produire et tester.

## 2) En quoi le design renouvelle la concertation ?

### *a - Le design et la concertation partagent le même socle*

Avant de relever les points qui sont renouvelés par le design, il est intéressant de se rendre compte des éléments constants.

Le chercheur Giovanni ALLEGRI<sup>77</sup> a identifié deux modalités à la démocratie participative : La « participation par irruption » et la « participation sur invitation ». La première est liée « aux protestations, occupation et autres revendications du droit de chacun à peser sur les décisions publiques ». La seconde se situe dans « des arènes et autres espaces formels concédés par les institutions aux citoyens afin qu'ils s'expriment sur la gestion du territoire et les valeurs qui doivent inspirer les lois comme les politiques ».

Je pense que la concertation, comme le design, se situent dans la seconde forme de participation. Ces processus se construisent avec les institutions, ils sont d'ailleurs souvent à l'initiative de la demande. Cela ne signifie pas que ce sont exclusivement des formes réglementaires de participations (i.e procédures du débat public et de la CNDP). Le design et la concertation sont tous les deux disruptifs du fonctionnement classique de l'action publique, néanmoins ils ne sont pas des outils de contestations frontales d'une politique publique.

Le design et la concertation sont des outils pour produire du commun (que ce soit un espace, une vision, un fonctionnement...). En soit, ces deux démarches font du politique.

---

<sup>76</sup> Directeur du design lab CARE, dans **Design de service public en collectivité locale, passage à l'acte**, novembre 2014

<sup>77</sup> Travaux de 2012, repris dans **Chantiers ouverts au public**, La 27<sup>e</sup> Région, 2015, p.86

*b - Le design présente des avantages par rapport à un processus de concertation*

Le design présente des aspects qui peuvent permettre à la concertation de se renouveler.

Tout d'abord, le design est beaucoup **moins vulnérable à l'incertitude**. Son approche par l'expérimentation vient réduire au fur et à mesure du processus les zones d'ombres<sup>78</sup>. En effet, envisager que lors d'un travail en groupe il soit décidé de tester l'une des idées qui fait débat pour valider ou invalider ce point, contournerait les blocages et les doutes.

Au cours de notre comparaison nous avons identifié aussi une **implication plus large de l'utilisateur dans le processus** : lors de la conception, des tests et de itérations et pas uniquement lors de la définition du projet. La concertation mobilise des outils qui produisent des avis, des cahiers des charges, des idées à explorer... Grâce à ces outils, le design inclut le citoyen dans la partie exécution en le sollicitant également son avis sur la forme future que prendra l'action. Par exemple, s'il est décidé que l'interface entre un usager et un service public devient désormais une borne idéale. Alors des ateliers mettront la personne en posture de prototyper une borne idéale. L'implication de l'utilisateur dans la conception présente plusieurs avantages. Le premier, est une forme de réassurance, les personnes suivent l'évolution du projet et garde confiance dans le processus. Le second est l'efficacité du travail produit, les informations apportées lors ces itérations assurent que le livrable sera conforme aux besoins identifiés en amont.

Enfin le design apporte une esthétique, une capacité à mobiliser des représentations visuelles ce qui **facilite la production collective**, l'appropriation des enjeux par tous les publics. La force du design est rendre des concepts tangibles. Ceci aide à partager une idée commune, puis sur cette base tangible chacun peut critiquer une idée. Pousser l'esthétique trop loin peut être toutefois contreproductif, un artefact trop beau donne le sentiment de quelque chose de fini et limite l'expression des participants. Une bonne représentation reste suffisamment ouverte à des utilisations différentes que celle à pour laquelle elle a été conçue. En étant incomplète ou volontairement fautive, elle montre que ce n'est qu'une première phase et stimule la créativité des participants. L'aspect désirable des supports n'est pas à négliger parce que lors d'une animation, une participation active est demandée aux participants et donc un plaisir accru s'ils manipulent des éléments avec une esthétique agréable.

---

<sup>78</sup> Source Philippe GAUTHIER, Sociologue et designer à l'école de design de Montréal, article publié dans **Chantiers ouverts au public**, La 27e Région, 2015 p.389

## C) Proposition de concertation avec design

Cette troisième partie sur les préconisations s'appuie sur un appel d'offre<sup>79</sup> intitulé : Mission d'animation et de concertation pour la mise en œuvre d'un projet d'aménagement du territoire sur le Lodévois et Larzac. L'objectif est d'éviter les préconisations générales, mais de décrire comment le design peut être utilisé dans un cadre d'une concertation.

La communauté des communes Lodevois et Larzac demande un travail en cinq missions :

- Définition d'une stratégie de concertation autour du projet d'aménagement du territoire
- Organisation de la concertation du projet d'aménagement du territoire
- Animation de réunions ou d'ateliers thématiques
- Conception et suivi de réalisation des supports de concertation
- Élaboration de documents de fin de mission

Le document issu de la démarche a pour objectif de devenir la référence pour l'ensemble des actions menées pour les 20ans à venir. Le maître d'ouvrage précise que le travail avec les Elus sera la mission centrale, mais il souligne dans le même temps qu'une large part de la concertation sera en direction des habitants. Les partenaires institutionnels sont également des parties prenantes. La mission dure 18mois, le budget de la mission n'est pas connu.

### *a - Déroulé synthétique de la proposition*

A cette mission à la fois prospective et participative, un travail en deux temps pourrait être envisagé. Le cœur du premier temps serait l'ouverture (attentes, besoins, idées...). Le second temps se focalise sur une la production itérative des grandes orientations d'aménagement.

#### I. Ouvrir le champ des possibles

##### a. Exploration : les attentes et les besoins actuels

Un travail ethnologique est conduit pour identifier les défis à relever par la puissance publique sur la question d'aménagement du territoire. Cette phase consiste en une trentaine d'entretiens semi-directifs de personnes non-institutionnelles (l'objectif est de comprendre le vécu et non la stratégie). Un travail d'observation sur le terrain identifie les comportements et points de frustrations.

##### b. Evènement : un quartier de 2030

Sur un weekend, les habitants du territoire sont invités à participer à un évènement « Construisez le quartier de 2030 ! ». Les participants travaillent sur une rue cible. Ils ont une journée pour prototyper les idées qu'ils souhaiteraient voir se réaliser dans cette rue et sur les interactions entre la rue et le territoire (transports, activité...). Les prototypes sont réalisés à l'aide de matériaux tel que le carton ou le bois, des personnes ressources sont là pour accompagner les participants sur le volet technique.

#### II. Bâtir collectivement des orientations

---

<sup>79</sup> A retrouver en annexe 5



- a. Atelier : Diagnostic partagé et premières orientations  
A partir de supports réalisés dans la phase 1, les participants (50 personnes dont 25 Mix citoyens, 25 acteurs territoriaux) réalisent un diagnostic et esquissent des fiches d'orientations.
- b. Réunion : synthèse des fiches  
15 personnes (mix citoyens et acteurs territoriaux) forment un groupe de rédaction pour faire la synthèse des fiches issues de l'ateliers.
- c. Test : ateliers mobiles chez les partenaires  
Les fiches mise en forme et approuvées par le maitre d'ouvrage sont présentées sous forme d'exposition dans les halls des partenaires tel que les services de l'état, les services institutionnels, les financiers des projets d'aménagement. Des animateurs sont présents pour recueillir les informations.
- d. Réunion : analyse des retours  
Le groupe de rédaction modifie les fiches selon les retours obtenus
- e. Test : ateliers mobiles dans la rue  
Les fiches d'orientations approuvées par le maitre d'ouvrage sont présentées aux citoyens lors du temps d'animation dans des lieux publics. Selon chaque orientation, un lieu pertinent est sélectionné pour avoir les retours des usagers.
- f. Réunion : finalisation des fiches  
Les retours des citoyens sont analysés puis intégrés au brouillon. Les fiches deviennent la proposition de grande orientation que le maitre d'ouvrage devra valider.

### III. Produire et remettre les livrables

Tout le travail de rédaction et la réalisation des documents qui sont décrits dans l'appel d'offre, est réalisé lors de ces animations.

#### *b - Justification de la proposition*

La proposition est très synthétique et mérite d'être plus détaillée, notamment dans ses modalités d'exécution. Elle mêle des processus de co-conception (tel que la journée **construisez le quartier de 2030**) alors même que le livrable est des orientations relativement conceptuelles, sont également présents un travail d'exploration et une approche centrée utilisateur (les tests des orientations se déroulent dans les lieux adaptés).

L'exploration ethnographique permet de commencer à réfléchir sur un socle objectif qui force les participants à s'éloigner de leur ressenti personnel. La co-conception est utilisée ici comme un outil d'émergence d'idées, mais aussi pour faire exprimer des attentes autrement que par l'écrit ou la verbalisation.

---

## Conclusion

Le terme « design » a été utilisé à foison dans ce rapport. Je ne m'étais pas risqué en introduction à définir ce moment car il n'existait pas de définition partagée de ce mot. A l'aune de la compréhension que j'ai acquise au cours de cette réflexion, j'ose proposer la définition que je m'en suis fait. Je considère le design comme la capacité à incarner un concept pour le partager avec l'extérieur. Un processus de design est une expérience qui a pour visée la transformation d'une situation, d'une organisation et de ses acteurs.

Le design modifie la place du citoyen dans l'action parce ce qu'il ouvre encore plus les portes de la fabrique des politiques publiques en donnant aux citoyens des moyens de conception. Le citoyen est considéré comme une source de savoir pour l'améliorer ou l'enrichir d'une action. La richesse de ces apports augmente l'efficacité de l'action.

La transformation va au-delà de la place du citoyen, elle affecte l'action publique dans son ensemble. Questionner l'interaction entre le citoyen et les pouvoirs publics réinterroge ou interpelle le fonctionnement et l'organisation des acteurs publics (en interne). Le changement le plus marquant est celui de forcer le lien entre la conception et l'exécution d'une action.

La réflexion mériterait d'être prolongée aux parties-prenantes de l'action publiques qui ne sont ni l'Etat, ni les collectivités. Les associations, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, les entreprises ou les collectifs sont de plus en plus présents dans la construction collective. Un travail sociologique et psychologique pourrait également compléter ce rapport en étudiant l'influence des artefacts dans la manière de débattre et d'échanger ensemble.

---

## Annexes

### 1 - Extrait de conférence

Extrait de la conférence<sup>80</sup> de Simon MUNSCH de directeur général des services (Région Occitanie/ Pyrénées Méditerranée) sur son retour expérience en tant que directeur générale délégué ressources (i.e stratégie financière) à la région Pays de la Loire

*« La rencontre entre [Stephane Vincent et] un territoriale, administratif, qui a été à l'INET, formé aux codes du New Public Management : la gestion, le budget, les finances, l'économie de l'argent public, le management hiérarchique, le budget base 0, la conception linéaire des politiques publiques, les procédures de débat publique et d'enquête publique, la réunionite aiguë ... enfin un certain nombre des méthodes classiques de l'action publique. [Dans les collectivités locales] quand on pense conception de politique publique, on pense salles de réunion [...].*

*Et un new public manager, comme il se doit, a posé la question au designer, de la performance. Ce qui était évidemment mon sujet comme une bonne partie de l'administration française, ce n'est pas le sujet de la pertinence ou de la qualité des politiques publiques ou des services publiques, c'était d'abord le sujet de la performance. [...] C'était la rencontre d'une collectivité locale [...] soumise à une contrainte élevée de moyens, [...] jamais connue auparavant (les régions étaient des collectivités qui étaient par le passé plutôt bien dotées financièrement dans le passé). Et d'une contrainte de transformation très puissante, avec des transferts de compétences, des nouveaux agents, des nouvelles politiques publiques mais aussi moins de moyens et en même temps une ambition très forte de nos élus.*

*On était allé voir la 27<sup>ème</sup> région au motif qu'on avait besoin en 2010 de donner un cadre prospectif, stratégique, à l'action de notre région. On s'était dit tien la Transfo ça à l'aire d'être des gens rigolos, ils font ça autrement que de faire travailler des universitaires sur des schéma classiques. Donc on va aller les voir ils vont nous faire des trucs un peu "sexy", ça plaira à la population, on sera populaire avec ça. J'exagère à peine, mais c'était quand même un peu ça. Et puis en faisant ce travail, [...] sur un mode ludique, sur un mode qui pousse la créativité des personnes. Nous avons vite constaté qu'il y avait une richesse de matériaux produits qui était nettement plus grande et qualitative que celle issue de nos salles de réunions quand bien on y passait des journées entière). [...] Une richesse de propositions et d'idées qui nous ne paraissait pas très couteuses en réalité [...]. Donc en réalité ce qu'[ils] nous [ont apporté] c'est exactement ce qu'on cherche. »*

---

<sup>80</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=GI-rfoM\\_WDE](https://www.youtube.com/watch?v=GI-rfoM_WDE)

## 2 - Descriptif des projets comparés

GARE REMIX – LYON SAINT-PAUL	LA REQUALIFICATION DU QUARTIER ROCHAMBEAU A VENDOME
<p><b>Contexte</b></p> <p>Gare Remix est un projet expérimental mené en 2015, qui a abouti sur l'organisation d'un « événement collaboratif et créatif » en gare Saint-Paul les 24-25-26 avril 2015.</p> <p>L'objectif de cette expérimentation est donc double : il s'agit d'une part de porter un nouveau regard sur les pôles d'échanges secondaires avec l'ambition, à terme, de les transformer en véritable lieux de vie, et d'autre part, de tester une méthode de co-conception de services avec et pour les usagers.</p>  <p><a href="http://www.met.grandlyon.com/gare-remix/">http://www.met.grandlyon.com/gare-remix/</a></p>	<p><b>Contexte</b></p> <p>Le périmètre de la concertation concerne un ancien quartier militaire situé dans le cœur de ville, les projets de réhabilitation sont dans la tête des décideurs du territoire depuis 1981 mais n'ont pas pu aboutir pour des raisons diverses.</p> <p>Au commencement de la concertation, en 2012, seule subsiste la volonté de doter cet espace d'une image positive et attractive, notamment par une valorisation paysagère, des circulations douces, construire des lieux à usage commun.</p> 
<p><b>Budget</b> : 93 139 € TTC (hors subvention des partenaires, hors frais de restaurations)</p>	<p><b>Budget</b> : 28 800 € TTC</p>
<p><b>Processus</b></p> <p><u>Définition de la stratégie (sept-nov 2014)</u> Présentation d'une première version du projet aux partenaires (métropole, région, ville de Lyon, SNCF, Sytral et Keolis) et enrichissement collectif du brouillon.</p> <p><u>Validation des partenariats et mobilisation (Décembre 2014 – mars 2015)</u></p>	<p><b>Processus</b></p> <p>Phase 1 : finalisation de la méthode / constitution du groupe de travail (nov/décembre 2012)</p> <p>- <u>Phase préparatoire</u> : Formalisation d'une feuille de route, l'agenda et de la logistique, finalisation des thèmes mis en débat et du périmètre.</p>

Mobilisation des participants et personnes ressources, gestion des espaces et la logistique, première tram de la méthode d'animation

### Finalisation de l'organisation de l'évènement (avril 2015)

Production des supports, préparation logistique et finalisation de la stratégie d'animation.

### Jour 1 : exploration (25avril)

- accueil des participants : visite des espaces et présentation des ressources à disposition
- constitution des équipes : installation sur leur espace de travail avec leur facilitateur
- phase d'appropriation collective des « sources d'inspirations » et « défis » préparés par l'équipe d'organisation (informations sur la gare et ses usagers notamment) pour nourrir la créativité
- exploration des lieux et de leur potentiel,
- brainstorming et élaboration des premières pistes de projet, échanges avec coachs et propulseurs de projets si besoin
- temps de partage en plénière : 1<sup>er</sup> pitch des projets

### Jour 2 : conception

- conception des projets
- fabrication des prototypes
- temps de partage de l'état d'avancement des projets
- (mise en scène vidéo, photo ou théâtre) le soir du J2

- Constitution du groupe de travail sur la base des acteurs identifiés, à travers des entretiens bilatéraux. Sont également présents des citoyens non représentant d'associations.

- Organisation d'une réunion avec l'ensemble des participants, présentation du dispositif finalisé et lancement du travail des ateliers (début janvier)

Phase 2 : animation des ateliers (mi janvier à mars 2013)

1<sup>ère</sup> étape : Questionner la question.

Au cours de cette première réunion, les participants reçoivent l'information la plus complète sur le projet, les orientations d'aménagement et les « intangibles »

Ils partagent une compréhension commune de la question posée et identifient les compléments d'informations qu'ils estiment nécessaires à leur réflexion.

2<sup>ème</sup> étape : Phase de formation, d'information et d'approfondissement.

Au cours de cette phase, les participants esquissent des pistes de réflexion et des éléments de réponse.

3<sup>ème</sup> étape : Cristallisation des enjeux, ébauches de recommandations.

La phase d'écriture est lancée au cours et se poursuit à l'issue de cette étape. (ateliers d'écriture)

4<sup>ème</sup> étape Formalisation des recommandations

### Jour 3 : démonstration

- finalisation de la fabrication des prototypes
- installation des prototypes dans la gare
- préparation du rendu face aux visiteurs par l'équipe d'organisation
- accueil de visiteurs venus pour tester les prototypes
- démontage des prototypes et rangement tard en soirée

Fin Réunion commune : commune à l'ensemble des groupes présente et confronte la production de chaque atelier.

Phase 3 : restitution et synthèse des ateliers (Avril 2013)

Le travail de synthèse est réalisé en collaboration avec le groupe d'accompagnement

Organisation d'une réunion de restitution.

### **Equipe projet**

#### Chef de projet

La complexité de Gare Remix a nécessité la présence d'un chef de projet attitré (temps plein 6 mois environ pour préparation et coordination de l'événement). Il s'agit en effet d'un montage de projet chronophage impliquant des compétences très variées.

#### « Une équipe dédiée SNCF »

Pour expliquer le lieu et l'environnement dès la première matinée : point extrêmement important pour les remixeurs afin de comprendre les enjeux du projet mais aussi l'histoire du lieu et ses usages.

#### « les six coachs et ressources »

Pour outiller les remixeurs (matériaux, outils et expertise), chacun dans leur spécialité.

#### Les sept « facilitateurs »

Pour accompagner les équipes au quotidien : veiller à l'esprit collaboratif, être garant du

### **Equipe projet**

#### Les animateurs

2 personnes qui sont en charge de l'animation du processus de concertation.

#### Une équipe d'urbanisme

Répondre aux demandes d'informations émises par le groupe de travail, transmises par les animateurs

#### Un membre du cabinet du maire

Contacte les services pertinents si le groupe de travail a des questions. 1 réunion de lancement avec les animateurs, puis des contacts téléphoniques réguliers.

rythme de travail, assurer l'interface entre les équipes et toute l'équipe d'organisation.

Les « propulseurs de projets »

Pour suivre chacun des projets sur le fond, conseiller les équipes, les aider à enrichir leur projet et les challenger

Les « hôtes accueillants »

Chargés d'accueillir, d'expliquer et d'orienter le public (riverains et usagers de la gare, passants, etc.) pour donner à voir l'événement en cours (J1 et J2) puis les prototypes exposés (J3).

« Les médiateurs communicants »

Chargés de documenter et donner à voir le processus de travail.

Une équipe extérieure « d'observateurs décrypteurs » était également présente regroupant des personnes souhaitant observer et analyser de manière indépendante l'événement Gare Remix.

---

**Recrutement des participants**

La démarche s'appuie sur des Remixeurs, bénévoles, sans qui l'événement n'aurait pas eu de sens. Ils ont été recrutés grâce à un appel à candidatures relayé au sein des communautés créatives de l'agglomération via la communauté des Museo-mixeurs, des designers, des FabLabs, des écoles... Dans cet appel à candidatures, nous demandions aux futurs participants de se dévoiler et de

---

**Recrutement des participants**

La répartition s'effectue de la manière suivante : 2/3 d'association (représentant d'association de locataire, automobile, commerçant, environnementale...), 1/3 de citoyen.

2/3 des personnes étaient présentes au cours des 5 temps de réunions

se présenter au travers de leur intérêt créatif pour l'urbain au sens large ainsi que le présente plus loin l'annexe 8. La richesse des réponses a permis, à partir des 120 candidatures d'horizon très divers recueillies de sélectionner 42 « finalistes », au vu de leur intérêt pour le projet mais aussi en veillant à un bon équilibre jeune/ moins jeunes, hommes/femmes, étudiants/ professionnels, etc...

La participation était de  
-50 personnes pour le 1<sup>er</sup> atelier  
-30 personnes pour les autres

Cette concertation va notamment prendre la forme d'ateliers citoyens. Quatre groupes de travail vont être créés avec personnes acteurs du territoire et avec les Vendômois qui souhaiteraient y être associés.

Les habitants sont mobilisés prioritairement par l'intermédiaire des associations et des comités de quartiers ainsi que par la parution d'articles dans la presse locale et dans le journal de Vendôme. Une réunion publique de présentation et de lancement de la concertation complète la liste des volontaires.



### 3 - Critères d'évaluation

L'explication des six critères opérationnels ci-dessous est extraite du séminaire de concertation 2015-2016 dirigé par Anne CHEVREL.

#### 1. Impact

- Quels sont les effets du processus de concertation sur le projet auquel il se rapporte ? (en termes de contenu, de conduite de projet, de calendrier, etc.)
- Quels sont les principaux apports de la concertation sur la décision ? (aspects du projet qui tiennent compte des propositions émises, changements apportés aux projets issus de la concertation)
- Quels sont les effets du processus de concertation sur les porteurs de projet et sur l'institution ? (ex. : facilitation de l'acceptabilité sociale du projet, évolution de la conduite du projet)
- Quels sont les effets du processus de concertation sur les acteurs associés ? (en termes de compréhension du projet, de mobilisation, de projets, de savoirs acquis, de confiance dans l'institution, de rapport sur la relation habitants/élus/ techniciens, etc.)
- Quel est l'impact pour chaque partie prenante ? (habitants, élus, techniciens) Qu'est-ce que le processus de concertation a changé pour eux ?
- Quel est l'impact sur le partenariat local, sur le partenariat institutionnel ?
- Quels sont les impacts « colatéraux » observés ? (sur d'autres projets, d'autres échelles de territoires...)

#### 2. Pertinence

- Les objectifs du processus de concertation étaient-ils pertinents au regard des besoins du projet global auquel il se rapporte ?
- Les objectifs du processus de concertation étaient-ils appropriés au regard des attentes des acteurs associés ?

#### 3. Cohérence

- En quoi l'organisation du débat et le cheminement des avis émis ont-ils permis de nourrir la décision ?
- L'organisation a-t-elle permis de toucher une diversité de public, a-t-elle permis la transparence, la maturation du projet pour l'argumentation des avis, l'expression des divergences de points de vue portées à connaissance des élus, la restitution des apports de la concertation ?
- L'organisation a-t-elle permis une richesse des échanges ? (nombre de thèmes abordés, nombre d'expériences et scénarii d'aménagement présentés, nombre de propositions recueillies)

#### 4. Efficacité

- Les objectifs de départ fixés au processus de concertation ont-ils été atteints ?

#### 5. Efficience

- Les moyens humains et matériels dépensés sont-ils proportionnés aux résultats obtenus ? (temps de mobilisation des porteurs de projet comme des parties prenantes, coût financier, efforts de communication, etc.)

- Le fonctionnement et ressources mis à disposition ont-ils été satisfaisants ? (degrés d'autonomie ; moyens alloués financiers et humains, de communication ou logistiques...)

#### 6. Durabilité

- Le processus de concertation a-t-il vocation à contribuer à une dynamique durable ?
- Si oui, comment l'institution réunit-elle les conditions pour pérenniser cette dynamique ? (moyens humains, moyens financiers, objectifs, dispositif...)

## 4 - Comparaison par critères des projets

GARE REMIX – LYON SAINT-PAUL	LA REQUALIFICATION DU QUARTIER ROCHAMBEAU A VENDOME
<p><b>1.Impact</b></p> <p><u>La communication :</u></p> <p>Un site internet a été mis en place <a href="http://GareRemixsaintpaul.grandlyon.com">http://GareRemixsaintpaul.grandlyon.com</a>. Il a permis de recenser tout le déroulé amont/pendant/et aval du projet. Par contre la cohérence globale de la communication serait à améliorer : en particulier la production des supports de communication trop éclatée entre partenaires (DPDP/DirCom, Nova 7, Ondine, La Martinière-Diderot).</p> <p><u>Conséquences</u></p> <p>Cet événement a été très fédérateur et une vraie réussite du point de vue de l'émulation collective créée, de l'état d'esprit et de l'engagement des participants. La production et les idées ont été répertoriés par les organisateurs pour nourrir les réflexions futures, néanmoins l'impact direct de l'évènement est sur l'espace est relatif.</p>	<p><b>1.Impact</b></p> <p><u>Communication :</u></p> <p>Quelque article dans les journaux. Mais aucune initiative, profil bas. A deux reprises c'est un dossier qui a fait basculé la majorité municipale, il n'y a des questions sensibles comme le logement social, le stationnement, le patrimoine à sauvegarder.</p> <p><u>Conséquences de la concertation :</u></p> <p>Les propositions réalisées par le groupe de travail ont été intégré largement par le cabinet d'urbanisme en décembre 2013. Toutefois, en mars 2014, l'équipe municipale au pouvoir (PS-PC-Vert) a été balayé aux élections pour des raisons autres que ce projet. Et depuis le projet est en attente.</p>
<p><b>2.Pertinence</b></p> <p>Les objectifs du processus participatif était cohérent par rapport au besoin du territoire car il s'agissait d'expérimenter une méthode pour pouvoir la reproduire dans d'autres projets. Par contre pour le besoin de transformation de l'espace, un évènement aussi ponctuel n'était pas l'approche la plus pertinente, car il ne permettait pas de faire évoluer les prototypes selon les retours</p>	<p><b>2. Pertinence</b></p> <p>La méthode était pertinente parce que la ville avait besoin d'intégrer et de convaincre des besoins dans la concertation (tel que les associations de locataire, le collectif de sauvegarde des places de parking). Donc un processus mixte montrer la reconnaissance des opposants comme interlocuteurs, et l'ajout de citoyen qui ont un encrage moins partisan pour éviter que les</p>

utilisateurs, c'était uniquement un évènement d'émergences d'idées.

réunions de travail se transforment en négociation.

La concertation était bien placée, avant même de dessiner quoique ce soit dans le quartier.

### 3. Cohérence

Au moment de la mobilisation des participants, un « contrat » initial a été passé entre organisateurs et participants :

« Ensemble, nous nous engageons à prolonger la démarche et à :

- à court terme : exposer les prototypes réalisés pendant l'évènement, en citant les remixeurs qui les ont fabriqués
- à moyen terme : favoriser et accompagner le développement des prototypes réalisés pendant l'évènement en vue de pérenniser ces services dans la gare Saint-Paul ou ailleurs, dans le respect des conditions prévues par les licences libres
- permettre la réplique de la méthode City Remix ailleurs : elle est libre (Creative Commons BY SA) et peut donc être réutilisée dans d'autres contextes, dans d'autres lieux et par d'autres personnes en respectant cette charte
- faire vivre la communauté des remixeurs dans la durée par le biais de rencontres informelles, des réseaux sociaux... »

La variété des profils était garantie car les équipes étaient pluridisciplinaires avec chacune : 1 bricoleur, 1 bricoleur numérique, 1 conteur, 1 urbanophile, 1 expert du quotidien, 1 joker.

### 3. Cohérence

La transparence du projet était claire, il n'y avait pas de projet caché. Le travail à nourrir la réflexion de l'équipe d'urbaniste en charge de la conception du projet. Et la richesse des échanges était grande car le groupe projet contenait des membres avec des regards très variés.

#### 4. Efficacité

Pour rappel les objectifs étaient de :

- De valoriser le potentiel des pôles d'échanges pour en faire de véritables lieux d'escale, utiles au quotidien.
- D'enrichir les débats autour de l'aménagement des quartiers de gare,
- D'expérimenter des formes nouvelles de collaborations entre acteurs institutionnels, acteurs privés et les « forces vives et créatives » du territoire

La méthode a rempli les attentes sur le test de la méthode, l'enrichissement de la réflexion. Par contre l'évènement n'a pas eu d'impact direct sur la valorisation des pôles d'échanges.

#### 5. Efficience

Le coût de l'évènement pose question, En cas de reconduction les organisateurs conseillent de réaliser des économies d'échelle sur le budget global et envisagent le sponsoring ou le mécénat de l'évènement avec des partenaires privés liés à l'innovation.

#### 6. Durabilité

##### Les réseaux

Le partenariat entre tous les porteurs de projet a renforcé les liens entre ces acteurs du territoire.

Les participants et personnes supports ont noué des relations qui préfigurent la formation d'une communauté.

##### Améliorer le traitement des prototypes

#### 4. Efficacité

L'objectif implicite de la mairie était de refaire du lien entre les acteurs présents et les mettre dans une posture constructive.

Ceci a plutôt bien fonctionné avec un glissement des positions aux besoins. Leurs positions au début des réunions étaient assez dures/fermes puis progressivement ils se sont mis d'accord sur les besoins respectifs de chacun, et ils sont repartis du processus avec l'idée qu'on pouvait concilier les choses.

#### 5. Efficience

Les animateurs avaient une autonomie très large (à part sur la partie de cadrage). Le matériel utilisé était simple (dessin sur des plan à la main, avec des post-it).

#### 6. Durabilité

Le processus de concertation a contribué à une dynamique durable car il a permis de créer du lien entre les acteurs.

La gestion des prototypes et au-delà, la valorisation et éventuellement le développement des projets (concepts et intentions complexes qu'ils contiennent) nécessite un accompagnement spécifique et des moyens dédiés (stockage des prototypes, incubation, etc.) qui n'étaient pas déployés. Le démontage des prototypes aussi rapide dès la fin de J3 est délicat même si c'était prévu et rendu nécessaire car nécessitant gardiennage et médiation, ce démontage paraît très frustrant pour les équipes qui viennent de passer 3 jours de suite à les construire et difficile à expliquer auprès du public.



**CAHIERS DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES**

**MARCHÉ PUBLIC D'ÉTUDES**

---

**Mission d'animation et de concertation pour  
la mise en œuvre d'un projet d'aménagement  
du territoire sur le Lodévois et Larzac**

---

N° du CCTP : ..... .....

**COMMUNAUTE DE COMMUNES LODEVOIS ET LARZAC**

1 Place  
Francis  
Morand 34700  
LODEVE

Tél : 0411950157

## TABLE DES MATIERES

<b>ARTICLE 1 : CADRE DE LA MISISON</b>	Page 3
<b>1.1 Objet de la mission</b>	Page 3
<b>1.2 Le contexte de la mission</b>	Page 3
<b>1.3 Le périmètre et le contexte territorial</b>	Page 4
<b>ARTICLE 2 : LES MISISONS ATTENDUES</b>	Page 4
<b>2.1 Modalités générales</b>	Page 4
<b>2.2 Les publics visés</b>	Page 5
<b>2.3 Les modalités détaillées</b>	Page 5
<b>2.3.1 La définition d'une stratégie de concertation autour du projet d'aménagement du territoire</b>	Page 6
<b>2.3.2 L'organisation de la concertation du projet d'aménagement du territoire</b>	Page 6
<b>2.3.3 L'animation de réunions ou d'ateliers thématiques</b>	Page 7
<b>2.3.4 La conception et le suivi de réalisation des supports de concertation</b>	Page 7
<b>2.3.5 L'élaboration de documents de fin de mission</b>	Page 8



## ARTICLE 1 : CADRE DE LA MISISON

### 1.1 Objet de la mission

La Communauté de Communes Lodévois et Larzac souhaite réviser son projet de territoire comme mise en perspective de son projet politique en lien avec les différents documents de planification en cours d'élaboration (PLUi, AVAP, Plan de Paysage mais aussi SCOT et PCAET du Pays Coeur d'Hérault, AMI Centre bourg).

**Dans ce cadre, le Maître d'ouvrage souhaite recourir à un prestataire pour la formulation de son projet de territoire et plus largement, pour l'organisation et l'animation des débats dans le cadre de concertations collaboratives ou plus institutionnelles concernant ses missions d'aménagement du territoire.**

L'objectif du Maître d'ouvrage est de s'appuyer sur une animation coordonnée de l'ensemble des acteurs et une communication claire, pédagogique et réactive à l'attention de différents publics (Élus, services de l'État, acteurs du territoires, professionnels, associations, habitants...).

Cette information sera accompagnée d'outils et de dispositifs de concertation et d'animation qui doivent créer les conditions d'un échange interactif et d'une communication transversale et de proximité, ascendante et descendante.

### 1.2 Le contexte de la mission

Le transfert de la compétence PLU à l'échelon intercommunal a été le fruit de volontés politiques et de facteurs réglementaires. Au regard de ces évolutions et en particulier la caducité des POS et la nécessaire grenellisation des PLU, une refonte des documents de planification apparaît alors nécessaire pour les élus de la Communauté de Communes Lodévois et Larzac qui souhaitent maîtriser le développement sur leur territoire. L'échelle intercommunale semble la plus pertinente pour traiter de l'aménagement et du développement durable, d'autant que le **programme local de l'habitat (PLH)** vient d'être adopté à cette échelle.

Ainsi, d'une part, l'élaboration du **PLUi** permettra de réaliser cette harmonisation des documents d'urbanisme sur l'ensemble du territoire en définissant un véritable projet de développement durable et en répondant aux objectifs du PLH. D'autre part, la Communauté de Communes Lodévois et Larzac a rejoint récemment les Communautés de Communes du Clermontais et de la Vallée de l'Hérault pour l'élaboration du **Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT)** et du **Plan Climat air énergie territorial (PCAET)** du Pays Coeur d'Hérault.

Enfin, Lodève possède un patrimoine architectural important et de qualité et est ainsi labellisée « Ville d'art et d'histoire » depuis 2006 ; le projet d'extension au « **Pays d'art et d'histoire** » est en cours, vu la richesse patrimoniale du territoire communautaire (OGS Navacelles, Salagou Mourèze...). Un projet d'**Aire de Valorisation et de l'Architecture et du Patrimoine (AVAP)** est en cours d'élaboration sur le centre ville de Lodève et en complément, la Communauté de communes a souhaité déposer une candidature à l'Appel à Projet **Plan de Paysage** du ministère de l'environnement. Lodève, lauréate en 2015 de l'AMI Centre-bourg, œuvre également à la réhabilitation de son centre-bourg avec la mise en place de dispositifs incitatifs ou coercitifs (OPAH, RHI-THIRORI, ...).

La concertation réglementaire est à la charge des bureaux d'études missionnés dans le cadre des études et dispositifs en cours.

**Le prestataire sera notamment mobilisé dans la phase d'élaboration du PADD du PLUI qui requiert une large concertation pour définir les grandes orientations d'aménagement pour les 20 ans à venir. Le Maître d'ouvrage souhaite ainsi élargir la concertation et le débat à l'ensemble des publics et apporter une explication croisée des différents enjeux dans le cadre d'un projet de territoire plus global.**

### **1.3 Le périmètre et le contexte territorial**

Le périmètre de la mission correspond à l'ensemble de la Communauté de Communes Lodévois et Larzac, soit 28 communes. D'une superficie de 552,6 km<sup>2</sup>, le territoire de la communauté de communes se situe au Nord du département de l'Hérault (à 40 minutes de Montpellier, 40 minutes du Millau et 2h de Toulouse) et est traversé du Nord au Sud par l'autoroute A75.

La Communauté de communes accueille 14 468 habitants en 2013.

Lodève, ville principale, compte 7 652 habitants, soit 53 % de la population de la communauté de communes qui compte 20 communes de moins de 300 habitants dont 7 de moins de 100 habitants. Son rôle de Sous-Préfecture oblige Lodève à tenir son rang de bourg-centre et donc d'assumer d'importantes charges de centralité au sein d'un territoire très rural.

Cette centralité se manifeste par une dynamique de développement et la présence de nombreux services et équipements (hôpital, lycée, gendarmerie, pôle emploi, cinéma...) et la construction de nouveaux (musée, médiathèque, maison de santé pluridisciplinaire...).

## **ARTICLE 2 : LES MISIONS ATTENDUES**

### **2.1 Modalités générales**

Le prestataire a deux niveaux d'action :

1- un accompagnement aux études en cours afin d'élargir la concertation au plus grand nombre d'acteurs et d'apporter des outils d'animation interactifs ;

2- l'élaboration du projet de territoire qui traduira la vision politique d'aménagement du territoire à l'horizon 2030 en allant plus loin qu'une simple synthèse des actions et documents en cours d'élaboration ou existants.

Le prestataire intègre les concepts suivants :

La concertation est l'action, pour plusieurs personnes, de s'accorder en vue d'un projet commun.

La concertation n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais elle vise à la préparer.

La concertation suppose la confrontation entre les différents besoins identifiés par les différentes parties, l'échange d'arguments, l'explicitation des points de vue de chacun.

Les échanges sont animés par le prestataire comme étant un facilitateur et un traducteur du consensus établi.

**Le projet de territoire sera le « porte-étendard » de l'action publique locale. Il deviendra le document de référence pour l'ensemble des actions menées pour les 20 ans à venir et dans le dialogue avec les partenaires techniques et financiers.**

## 2.2 Les publics visés

Dans le cadre du projet d'aménagement du territoire, le travail avec les Elus sera la mission centrale du prestataire.

La mission s'appuiera sur les instances en place (Conférence des maires, Bureau, Conseils communautaires et municipaux...) afin d'apporter des éléments de compréhension sur les procédures en cours mais également sur le rôle des Élus notamment dans le cadre de la loi Notre.

Seront également associés les services de l'État, les partenaires institutionnels et financiers des projets d'aménagement ainsi que ceux signataires de la convention AMI Centre-bourg.

Une large part de la concertation sera en direction des habitants, associations et commerçants du Lodévois et Larzac.

Il est à noter que la ville de Lodève est en géographie prioritaire avec un **quartier politique de la ville** correspondant au centre-ville avec un contrat de ville adopté. Le Conseil Citoyen pourra être mobilisé et sera un des acteurs de la concertation.

## 2.3 Les modalités détaillées

Le prestataire en lien avec le maître d'ouvrage doit à minima développer les actions suivantes :

- Appropriation des éléments de diagnostics et d'enjeux du territoire existante au préalable
- Définition des modalités d'animation avec les différents acteurs et Proposition d'outils de concertation individuelle (entretiens, questionnaires, interview, forum...) ou collective
- Animateur et Modérateur lors des tables rondes et réunions de concertation
- Réalisation de supports d'information et de communication en relation avec les différentes études en cours afin de déterminer communément des contenus
- Rédaction des synthèses de débat, élaboration d'un rapport définitif de la mission et bilans de la concertation

Le présent marché est décomposé en cinq missions ci-dessous détaillées :

MISSION 1	Définition d'une stratégie de concertation autour du projet d'aménagement du territoire	prix global et forfaitaire
MISSION 2	Organisation de la concertation du projet d'aménagement du territoire	prix global et forfaitaire
MISSION 3	Animation de réunions ou d'ateliers thématiques	prix unitaire
MISSION 4	Conception et suivi de réalisation des supports de concertation	prix unitaire
MISSION 5	Élaboration de documents de fin de mission	prix global et forfaitaire

### **2.3.1 La définition d'une stratégie de concertation autour du projet d'aménagement du territoire**

En lien étroit avec le directeur de cabinet, les services communication et habitat-urbanisme-patrimoine, le prestataire a en charge l'élaboration d'une stratégie d'animation et de concertation dans le but d'élaborer le projet de territoire.

- La stratégie proposée devra permettre de définir,
- Les conditions d'organisation et d'animation de la conduite du projet de territoire,
- l'identification des différents acteurs et leur niveau d'intervention dans le cadre des différentes instances de concertation (mise en place de conférence des maires, comités de pilotage, conseil d'experts, ateliers thématiques...),
- Le cadre et les objectifs à atteindre tant sur la forme que sur le fond,
- La démarche de concertation appropriée, les outils et les moyens de sa mise en œuvre afin d'animer le processus de concertation auprès des différents publics,
- Les conditions d'élaboration d'outils de suivi permettant un ajustement permanent,
- La rédaction du document de référence du projet de territoire.

*Le prestataire présentera dans sa note méthodologique une proposition d'organisation et de mise en œuvre de cette stratégie qui sera affinée et validée par le Maître d'ouvrage à l'issue de cette première phase.*

### **2.3.2 L'organisation de la concertation du projet d'aménagement du territoire**

Le prestataire a en charge la définition des modalités d'échanges et de débats en assurant la conduite et le secrétariat de cette concertation :

#### **Préparation des réunions de concertation**

- Réunion préparatoire avec le Maître d'ouvrage afin de préciser le contenu de la réunion et préparer son organisation,
- Réalisation de diaporamas ou de tout autre support servant de base à la discussion et à la production d'idées.

#### **Animation des réunions de concertation**

- Présentation des objectifs de la réunion ainsi que son déroulé,
- Alimenter le débat et la réflexion avec des éléments de contexte,
- Susciter le débat, garder un rôle de modérateur, aboutir à des consensus,
- Assurer les prestations techniques nécessaires à l'enregistrement des propos tenus lors de la réunion.

#### **Retour sur la réunion de concertation**

- Échanges pour le debriefing avec le Maître d'ouvrage,
- Rédaction d'une synthèse à l'attention du Maître d'ouvrage.

*Le prestataire assure un lien direct avec le bureau d'études du PLUI afin de travailler de concert sur l'élaboration du PADD, document qui servira de support à notre projet.*

### 2.3.3 L'animation de réunions ou d'ateliers thématiques

Le prestataire a en charge, en fonction du besoin, de la définition des modalités d'organisation d'ateliers ou de réunions dans le cadre des documents de planification et autres études en cours (comme les actions inscrites dans l'AMI centre bourg) afin d'étayer la concertation, valider des scénarios, cibler les priorités, affiner les objectifs.

#### **Préparation de réunions ou ateliers**

- Réunion préparatoire avec le Maître d'ouvrage afin de préciser le contenu de l'atelier (thèmes à développer, personnes invités...),
- Participation à l'élaboration des supports de présentation et/ou d'animation.

#### **Animation de réunions ou ateliers**

- Présentation des objectifs de la réunion ainsi que son déroulé,
- Alimenter le débat et la réflexion avec des éléments de contexte,
- Susciter le débat, garder un rôle de modérateur, aboutir à des consensus,
- Assurer les prestations techniques nécessaires à l'enregistrement des propos tenus lors de la réunion.

#### **Retour sur les réunions ou ateliers**

- Échanges pour le debriefing avec le Maître d'ouvrage,
- Rédaction d'une synthèse et d'un bilan à l'attention du Maître d'ouvrage.

*Le prestataire accompagne les autres dispositifs déployés sur le territoire en lien avec les problématiques d'aménagement du territoire, de construction et d'urbanisme.*

### 2.3.4 La conception et le suivi de réalisation des supports de concertation

Le prestataire a en charge la conception et le suivi de réalisation des outils pédagogiques nécessaires à la réalisation de la concertation dédiée au projet de territoire. Le Maître d'ouvrage demande des documents simples, synthétiques et didactiques pour l'ensemble des publics concernés.

Les outils produits doivent rendre facile d'accès les études et leur contenu afin de devenir des supports de compréhension mais également d'échanges et de débat.

**Édition** : rédaction, mise en page et suivi de fabrication d'affiches, annonces, articles, journal de la concertation, invitations, catalogues, documents de type flyers, diaporamas

**Expositions** : conception, pilotage et mise à jour en relation avec le Maître d'ouvrage, gestion des relations avec les interlocuteurs des expositions concernées, suivi de fabrication, pose

*Le prestataire propose la conception et la réalisation des supports de communication conformément à la stratégie établie.*

### 2.3.5 L'élaboration de documents de fin de mission

Cette dernière étape consistera en la rédaction de deux documents :

- Le **document de référence** présentant le projet de territoire dans son ensemble et retraçant toute la genèse du projet (contenu du projet, explication des objectifs retenus, synthèse des débats, bilan de la concertation...),
- Le **rapport définitif et global de la mission** rappelant l'ensemble des actions développées, leur organisation, les différents supports utilisés, le nombre et le type d'acteurs mobilisés.