

CLUNY 2017

**RETOUR SUR LA
2° UNIVERSITÉ D'ÉTÉ EUROPÉENNE
DE L'INNOVATION PUBLIQUE
TERRITORIALE DU CNFPT**

10, 11 et 12 juillet 2017



région **BOURGOGNE
FRANCHE-COMTÉ**



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS PAR VINCENT POTIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CNFPT	5
INTRODUCTION	6
CH. 1 : DEMANDEZ LE PROGRAMME	8
CH. 2 : LA COMMUNAUTÉ INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE	22
CH. 3 : LES APPRENTISSAGES DE CLUNY	34
CH. 4 : L'ESPRIT CLUNY	46
CH. 5 : LA SATISFACTION DES PORTEURS DE DÉFIS	56
EN GUISE DE CONCLUSION	64
ANNEXE BILAN DE SATISFACTION	66
REMERCIEMENTS	78



L'université d'été européenne de l'innovation publique territoriale et collaborative est un temps fort créé avec et pour les 1700 membres de la e-communauté de l'Innovation publique et tous les cadres de la Fonction Publique Territoriale qui cherchent à innover.

Concue de façon collaborative par soixante-dix actrices et acteurs internes et externes au CNFPT, elle est auto-organisée et auto-animée dans l'idée d'un partage des pratiques et des méthodes en matière d'innovation publique, managériale et pédagogique. Pendant l'évènement, chacun est à la fois intervenant et participant.

L'université s'appuie sur des « défis territoriaux », des démarches d'intelligence collective, de créativité et de co-conception. Elle est centrée sur les problématiques des grandes causes et grandes transitions soutenues par le CNFPT, au plus près des territoires. L'ambition est d'encourager et soutenir les initiatives d'aide à la transformation des politiques publiques en se dotant des compétences individuelles et collectives.

A terme, c'est un écosystème d'innovation publique territoriale que l'université permet de développer.

Vincent POTIER
Directeur Général du
Centre National de la
Fonction Publique Territoriale

Des 4 coins de la France, et même d'Europe, venant de communes, d'intercommunalités, de départements, de régions, de tous niveaux, de l'expert au novice, ils étaient 200 réunis à Cluny les 10, 11 et 12 juillet dernier autour de l'innovation publique collaborative.

Venus pour découvrir, apprendre, s'acculturer, progresser, ils ont en définitive réalisé bien plus : ils ont construit une communauté, et démontré que l'innovation publique était possible pour le bien de tous et de chacun. Ils ont également échangé avec des jeunes citoyens européens réunis en collège autour de la démocratie européenne.

Dans un cadre inspirant, ils ont touché du doigt des méthodes, utilisé des outils, entendu des témoignages et surtout vécu la création d'une intelligence collective, née de la collaboration d'un groupe en haute qualité relationnelle.

Lorsqu'on interroge les participants, les mots de gentillesse, bonne volonté, engagement, énergie viennent bien avant ceux liés aux apprentissages réalisés ou aux résultats obtenus. Ce n'est que justice : c'est parce qu'il a existé un esprit de Cluny que cette université d'été européenne de l'innovation publique territoriale a pu être un moment de formation-action réussi.

Pour en arriver là, 70 personnes ont co-construit l'évènement. Issues pour nombre d'entre elles des participants de l'année précédente, elles ont repensé ensemble l'édition 2017 en s'appuyant sur des projets précis mais dont la portée dépassait les seuls porteurs des défis présentés. Elles ont co-construit l'évènement en s'appuyant sur la mission innovation publique collaborative du CNFPT et le réseau des délégations. Pour un résultat qui mêlait apports théoriques, mises en situation, moment réflexifs et création de valeur(s).

Ce document retrace les 3 jours de l'université d'été qui a démontré que l'innovation publique pouvait se diffuser largement au-delà du cercle de ses pionniers. Pour réaliser demain l'universalité de l'innovation publique.



LUNDI 10 JUILLET 2017

13h00 - 14h30 : Café apprenant

14h30 - 15h30 : Où en est l'innovation publique collaborative ?
Conférence à 2 voix

15h30 - 17h00 : L'intelligence collaborative : un levier pour l'innovation ?
Conversation croisée

17h00 - 18h30 : Les Défis. 1 : la question de travail

19h - 19h30 : Accueil institutionnel

MARDI 11 JUILLET 2017

09h00 - 11h15 : Les Défis 2 : de l'idéation à l'émergence des prototypes

11h30 - 12h30 : « Mini-Conférences » et Ateliers

14h00 - 17h00 : Les Défis. 3 : mise en forme des prototypes et prochains pas pour les tester et les bonifier

17h15 - 18h30 : Retour en équipe apprenante

18h30 - 20h00 : Préparation du Pecha Kucha

MERCREDI 12 JUILLET 2017

9h00 - 10h30 : Les Défis. 4 : partage en grand groupe

11h30 - 12h30 : Accélération de son propre projet

12h30 - 13h00 : Clôture de l'université et témoignages apprenants



CHAPITRE 1 DEMANDEZ LE PROGRAMME

PROGRAMME DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE

La 2^{ème} université européenne de l'innovation publique territoriale a été conçue comme un moment de formation-action et d'échanges entre pairs. Chacun devait pouvoir y trouver des informations, des inspirations, des expériences. Elle était bâtie autour de la résolution d'un « défi territorial » dont la définition est la suivante : « une intention individuelle ou collective de répondre à une situation complexe pour laquelle aucune solution n'émerge à priori en proposant une démarche inclusive des parties prenantes. En partant d'une problématique concrète, pour aller vers une ou des propositions de réponses concrètes et pragmatiques, les participants s'initiaient à des outils nou-

veaux et à la pratique de l'intelligence collective. ».

Mais au-delà du défi, des apports de connaissance étaient prévus, tant sur le fond avec des conférences introductives et la présence de chercheurs « impliqués » dans les groupes des défis que sur la forme avec des mini-conférences méthodologiques.

Enfin, dans l'esprit de multiplier les rencontres et de provoquer la réflexion, des temps de débats en groupes différents de ceux des défis permettaient la capitalisation des apprentissages réalisés et la confrontation avec ceux des autres participants.

LES DÉFIS : CONCRETS, VIVANTS, COMPLETS - LES CONFÉRENCES D'OUVERTURE : UNE SÉANCE D'ÉCHAUFFEMENT DE HAUTE TENUE - MINI-CONFÉRENCES : LE PLUS DUR, C'ÉTAIT DE CHOISIR - L'IMPLICATION DES CHERCHEURS : DES ÉCLAIRAGES BIENVENUS - DES TEMPS DE RÉFLEXION ET DE CAPITALISATION : QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Clapnet



DÉFI 1 : COMMENT CRÉER LES CONDITIONS MANAGÉRIALES POUR PERMETTRE DE DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DE VOLVIC ?

DÉFI 2 : COMMENT « RE-DÉSIGNER » LA FONCTION ACCUEIL DE L'HÔTEL DE VILLE DE CLUNY SELON LES USAGES ATTENDUS ?

DÉFI 5 : QUELLE VISION PARTAGÉE DE L'INNOVATION ET QUELLE STRATÉGIE POUR INSTALLER UN BAROMÈTRE DE L'INNOVATION DANS LE PAYSAGE INSTITUTIONNEL ET EN FAIRE UN LEVIER DURABLE POUR RÉINTERROGER NOS MODES D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT ?

DÉFI 8 : COMMENT PROTOTYPER ET ESSAYER L'ÉVÉNEMENT « LA PETITE FABRIQUE DE PROJETS ARTS, CULTURE ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL » ?

DÉFI 11 : LES FORMATIONS PLURIACTEURS À L'ACTION PUBLIQUE LOCALE, LEVIERS DE L'INNOVATION DÉMOCRATIQUE

DÉFI 14 : COMMENT INTÉGRER LES JEUNES MIGRANTS ARRIVÉS EN ALLEMAGNE À LA FIN DE LEUR SCOLARITÉ ?

LES 16 DÉFIS TERRITORIAUX

(VERSION PDF : CLIQUEZ SUR LES VIGNETTES POUR DÉCOUVRIR LES IMAGES DES PECHA KUCHA RÉALISÉS POUR LA RESTITUTION)

DÉFI 3 : COMMENT ÉLARGIR ET CIRCONSCRIRE LE SPECTRE DES UTILISATIONS POSSIBLES DU BUS DE LA MÉDIATION POUR RENFORCER LE LIEN SOCIAL ET LA PRÉSENCE DU SERVICE PUBLIC DANS LES QPV DE L'AGGLO DE MÂCON ?

DÉFI 6 : COMMENT LE SENSIBLE - LA CULTURE - PEUT RENDRE POSSIBLE LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION D'UN TERRITOIRE :

DÉFI 9 : COMMENT CRÉER DES COOPÉRATIONS ENTRE ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS AUTOUR DES QUESTIONS SOCIÉTALES ?

DÉFI 12 : COMMENT APPRENDRE ENSEMBLE ENTRE PAIRS DANS LE CADRE D'UN RÉSEAU SOCIAL D'APPRENTISSAGE ET D'UN MOOC SUR L'INNOVATION PUBLIQUE COLLABORATIVE ?

DÉFI 15 : COMMENT COMPOSER UN LIEU (OPEN LAB) À DIMENSION PARTICIPATIVE OUVERT METTANT EN RELATION DES PARTENAIRES PUBLICS/PRIVÉS QUI AURAIT POUR OBJECTIF DE FAVORISER L'ÉMERGENCE D'IDÉES JUSQU'À LEURS MISES EN ŒUVRE À GRANDE ÉCHELLE ?

DÉFI 4 : COMMENT ENGAGER L'ENSEMBLE DES CITOYENS DANS UNE DÉMARCHE TERRITOIRE À ÉNERGIE POSITIVE ?

DÉFI 7 : L'ÉCOLE DES CADRES DE DEMAIN POUR MANAGER AUTREMENT.

DÉFI 10 : QUELS MODES COLLABORATIFS ENTRE DIFFÉRENTES INSTANCES POLITIQUES SUITE À LA CRÉATION D'UNE COLLECTIVITÉ SUPRA COMMUNALE ?

DÉFI 13 : COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE D'OUVERTURE DES DONNÉES PUBLIQUES DE LA VILLE DE LILLE COPRODUITE AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE ET AU SERVICE DES PROJETS DE TERRITOIRES DÉFINIS DANS LES QUARTIERS ?

DÉFI 16 : COMMENT S'ASSURER DE LA PARTICIPATION DU PLUS GRAND NOMBRE D'AGENTS ET FAVORISER LA PÉRENNITÉ DES DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION ET D'INNOVATION BASÉE SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

LES DÉFIS : CONCRETS, VIVANTS, COMPLETS

IL Y AVAIT 16 DÉFIS, APPORTÉS PAR LE RÉSEAU DES DÉLÉGATIONS DU CNFPT ET LA MISSION INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE.

DES PROJETS RÉELS

Ils correspondaient tous à des projets d'acteurs territoriaux, de nature diverse mais tous étaient présentés dans le but d'obtenir des résultats utilisables par la suite. Pour autant, ils avaient tous une portée plus large que le projet lui-même, et s'inscrivaient dans des grandes problématiques de l'innovation publique territoriale : co-conception, mobilisation des parties prenantes d'un projet, formation à l'innovation, essaimage des pratiques innovantes et passage à l'échelle et enfin l'inter-territorialité.

UN DÉCOUPAGE TRADITIONNEL...

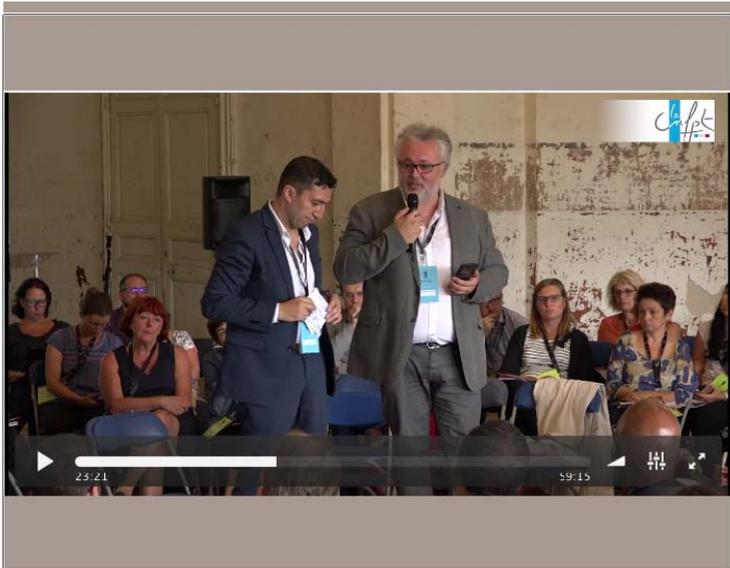
La 1^{ère} journée finissait par un temps de présentation du défi et de reformulation-appropriation de la question de travail par les participants. La matinée du 2^{ème} jour s'articulait autour de la recherche de solutions, et la réflexion sur leur mise en forme en faisant appel à des outils de créativité et d'intelligence collective.

Puis l'après-midi permettait de réaliser la mise en forme, à travers une séance de prototypage et, pour certains, de test, ainsi que la mise en histoire de l'expérience vécue depuis la veille.

Enfin, chaque groupe de défi a présenté ses résultats sous la forme de mini Pecha Kucha (modalité de restitution très rythmée : les images défilent automatiquement au bout de 20 secondes !) lors de la séance de clôture du 3^{ème} jour.

..POUR UN RÉSULTAT QUI NE L'ÉTAIT PAS

Mais ce format d'université d'été qui peut paraître très traditionnel s'est révélé particulièrement novateur dans son esprit, ses outils, et la qualité de ce qui a pu en ressortir. C'est bien l'objet de ce document que de tenter d'en raconter la teneur, en commençant par le début...

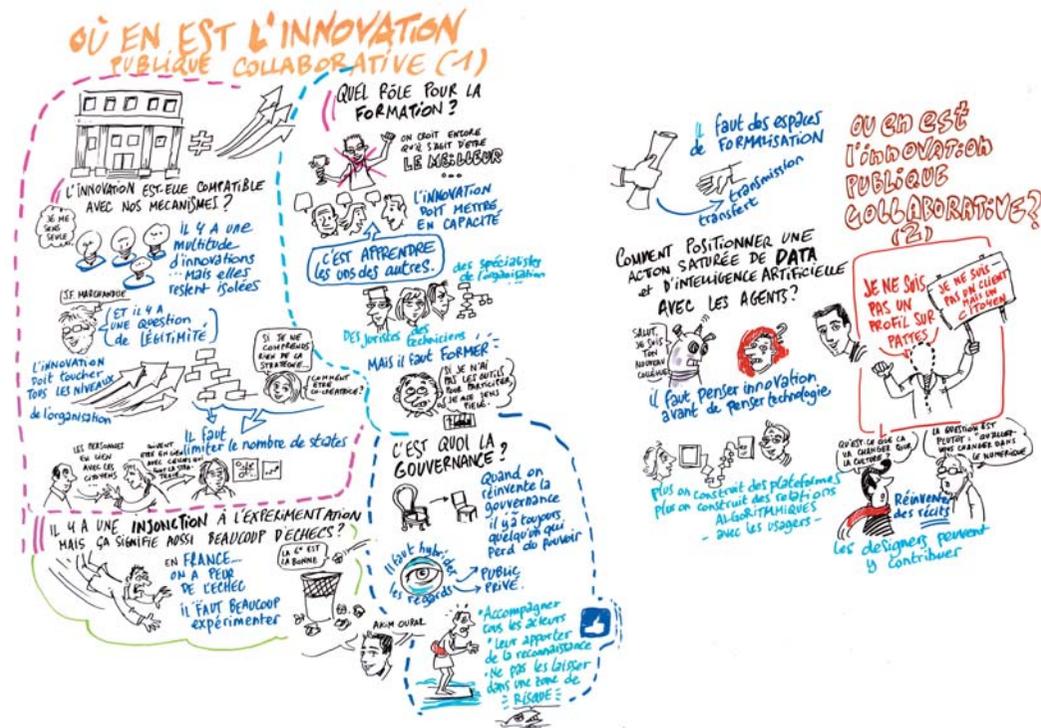


LA SÉANCE D'OUVERTURE SOUS TOUTES LES COUTURES

EN IMAGE (VERSION PDF : CLIQUEZ SUR L'IMAGE CI-DESSUS POUR VOIR LE FILM OU SUR [CE LIEN](#) SI VOUS N'AVEZ PAS FLASHPLAYER),

EN VERSION CONFÉRENCE DESSINÉE

(ET POUR LA VERSION PDF : LA RETRANSCRIPTION ÉCRITE EN CLIQUANT [ICI](#))



LES CONFÉRENCES D'OUVERTURE : UNE SÉANCE D'ÉCHAUFFEMENT DE HAUTE TENUE

Imaginez un instant. L'université vient de commencer, on vous a présenté le contenu des 3 jours, dit les mots de bienvenue, fait connaître les deux premiers intervenants : Akim Oural, adjoint au maire de Lille et rédacteur d'un rapport sur l'innovation territoriale qui avait fait grand bruit et Jacques François Marchandise, délégué général de la FING. Et soudain, directement, le premier prend la parole pour demander au second : « Mais à ton avis, est-ce que les organisations publiques, vu leur mécanismes lourds, peuvent être agiles et innovantes ? ». Qui lui répond en substance : "De toute façon elles n'ont pas le choix, dans le monde complexe qui est le nôtre". Le ton est donné : pas de place à la langue de bois.

La suite de la séance sera à l'ave-nant. Chacun posera trois questions à l'autre, qui répondra franchement. On abordera la question de l'expé-rimentation et du droit à l'échec, du besoin de collaboration dans l'innova-tion, de la gouvernance et donc du nécessaire lâcher prise des élus pour innover, du soutien aux innova-teurs et de numérique. La séance a été filmée, vous pouvez la décou-vrir ici.



LA CONFÉRENCE INAUGURALE EN FORMAT "BOCAL À POISSON" POUR CRÉER LA COMPLICITÉ

Puis ils se sont prêtés à un jeu de questions-réponses avec la salle, du même acabit. Pour laisser ensuite leur place à des acteurs de terrain de l'innovation publique.

Après, les concepts, leur applica-tion : Jo Spiegel, maire de Kinguer-sheim et promoteur d'une citoyenneté active, Fazette Bordage, déléguée à l'action culturelle du Havre et pionnière des friches cul-turelles et citoyennes, Jean-Luc Delpeuch, président de la Commu-nauté de Communes du Clunisois (et notre hôte), Mathieu Marchal, qui a développé un tiers lieu à Mon-treuil pour créer de la valeur sur son territoire, ont partagé leurs ex-périences et dialogué avec la salle.

Une vraie séance d'échauffement, à même de mettre les participants, quels que soient leurs niveaux de pratiques, dans la peau d'un sportif de haut niveau de l'innovation pu-blique territoriale...

Le CNFPT, c'est un réseau puissant déployé sur l'ensemble du territoire. C'est aussi des rencontres sur des projets, des formations, des évènements. Et l'opportunité de les partager avec le plus grand nombre à l'occasion d'une université d'été.

S'il y avait 16 défis proposés aux participants, il y avait également 14 séances d'une heure sur un aspect pratique de l'innovation. Portées par des fonctionnaires territoriaux, des élus, des enseignants-chercheurs, des praticiens de l'innovation, à même de partager des expériences, des points de vue, des pratiques, des connaissances.

Management, facilitation graphique, design, modèles agiles, méthodes d'innovation, méthode du récit, tiers-lieux, bien-être au travail, évaluation, communication non violente, passage à l'échelle, sociocratie : à chaque fois, des praticiens présentaient leurs expériences concrètes et dialoguaient avec les participants. Qui se posaient des questions, faisaient des objections, se forgeaient un avis. Bref, se formaient dans l'action.

Certaines mini-conférences ont été filmées, elles permettent des séances de rattrapage pour ceux qui voulaient en suivre plusieurs.

Merci à :

- Pierre Avoine
- Denis Magnin
- Olivier Ryckewaert
- Stéphane Bernard
- Isabelle Goudé Lavarde
- Florian Graveleau et Florence Naulet
- Frédéric Duriez, Bénédicte Brissonneau et Sandrine Barret
- Samanta Slade
- Pierre Tavernier et Cécile Joly
- Christian Bouché
- Gaël Guilloux
- Anthony Claverie
- Christian Hanser et sa Rêv'othèque
- Rhandir Auluck

LES 14 CONFÉRENCES (VERSION PDF : CLIQUEZ SUR LES LIENS POUR AVOIR ACCÈS A DES DOCUMENTS)

Pierre Avoine : Comment vraiment passer d'une organisation pyramidale à une organisation en réseau?

Denis Magnin : Comment vraiment élaborer un plan d'action en co-responsabilité prenant en compte les critères de bien être individuel, à l'échelle d'un territoire, d'une organisation? La démarche spirale.

Olivier Ryckewaert : Comment vraiment parler aux citoyens, à nos chefs hiérarchiques, aux élus d'innovation publique?

Stéphane Bernard : Comment vraiment développer l'innovation publique? Appui sur l'élaboration du baromètre de l'innovation publique

Isabelle Goudé-Lavarde : Comment vraiment se rendre la vie plus belle avec nos chefs, avec nos collègues, avec les citoyens, avec les élus... les apports de la communication non violente pour la coopération?

Florian Fraveleau et Florence Naulet : Comment vraiment réussir une démarche de design de service dans le service public territorial? Retours d'expérience d'une démarche de design au CD 44 et lancement d'une démarche au CD 28.

Frédéric Duriez : Comment vraiment s'initier à la facilitation graphique?

Samatha Slade : Comment vraiment passer de plein de projets inspirants à une transformation systémique?

Pierre Tavernier : Comment vraiment transformer de façon systémique le pouvoir dans nos organisations pour des décisions durables - apports de la sociocratie?

Christian Bouché : Comment vraiment faire cohabiter modèles agiles et collectivités locales? Possible ou impossible?

Gaël Guilloux : Comment une école de design peut vraiment contribuer à accompagner l'innovation publique sur les territoires?

Anthony Claverie : Comment vraiment développer une démarche d'innovation organisationnelle dans sa collectivité?

Christian Hanser : Comment vraiment établir la proximité avec les habitants d'une Grande Région en créant des espaces itinérants?

Rhandir Auluck : Comment vraiment développer une approche innovante de l'accueil des migrants?



10, 11 et 12 JUILLET 2017
CLUNY2^e UNIVERSITÉ
D'ÉTÉ
DE L'INNOVATION
PUBLIQUE
TERRITORIALEREDEFINIR LES TERRITOIRES
ET RENFORCER
LA DÉMOCRATIECarnet du
chercheur
impliqué

LES CHERCHEURS IMPLIQUÉS

Antoine Piobetta, étudiant en sociologie des organisations, Université Lumière Lyon

Marie Chloé Strecker, Doctorante en géographie, institut d'Auvergne du développement des territoires.

Bastien Pereira Besteiro, Doctorant en sociologie, Centre Max Weber/ Université Lumière de Lyon 2

Marc Riedel, Docteur en sociologie et en psychologie, Belier HRO

Melvin Saligna, Doctorant en sociologie, Centre Max Weber/ Université Lyon 2

Boris Chevrot, Doctorant en sociologie, Centre Max Weber/ Université Lyon 2

Dorothée Cavignaux, Doctorante en sciences de l'éducation, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Christophe Reniaud, Doctorant en sociologie, Centre Max Weber/ Université Lyon 2

Gaël Guilloux, Docteur en design, Innovation & Développement Durable, Directeur du Care Lab design de l'Ecole de Design Nantes Atlantique

LES CHERCHEURS IMPLIQUÉS : DES ÉCLAIRAGES BIENVENUS

L'opportunité d'associer des chercheurs a vu le jour assez tard dans le processus de préparation de l'université d'été européenne de Cluny, ce qui a pour conséquence que tous les défis n'étaient pas couverts par l'équipe de chercheurs présents. Cependant, cette première expérience s'est révélée intéressante et prometteuse.

Les chercheurs s'étaient donné comme objectifs d'apporter des éclairages aux participants aux défis, d'expérimenter un dialogue et une coopération avec des acteurs publics pour constater les passerelles possibles et de capitaliser par la mise en commun de leurs expériences.

DES APPORTS DE FOND

Les apports ont été de trois ordres :

- des éclairages sur le contexte des défis (des « données saillantes » selon les mots du Carnet du chercheur réalisé pour l'occasion),
- des repères théoriques et conceptuels
- et des retours sur des expériences territoriales inspirantes pour les défis.

Il y a nombre d'ajustements à réaliser pour l'avenir. L'insertion du chercheur dans les équipes des défis, sans forcément leur permettre de déployer pleinement ce qu'ils pouvaient apporter, a marqué nombre de porteurs de défis : il reste à leur installer un statut dans le défi et à réaliser un cadrage plus complet avec les animateurs des groupes. Pour autant, ce rapprochement a souvent été fécond : au sein de groupes entraînés par la ferveur de l'intelligence collective, il a permis des rappels à l'état de l'art et aux travaux scientifiques. Au contraire, il a parfois ré-insufflé de l'utopie dans des démarches trop terre à terre.

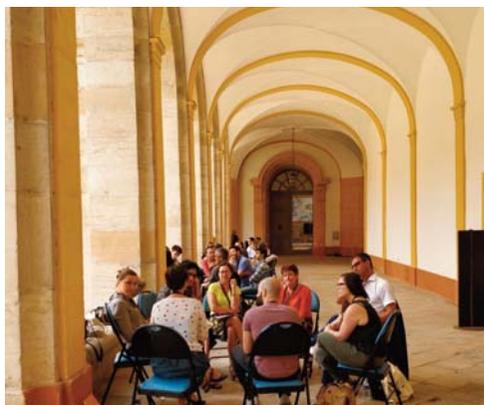


C'est en tout cas la conclusion qu'a partagé avec l'assemblée Boris Chevrot, qui coordonnait l'expérimentation lors de la séance de conclusion.

DES TEMPS DE RÉFLEXION ET DE CAPITALISATION : LA BASE DE L'APPRENTISSAGE

Même si le rythme était élevé, il y a eu plusieurs temps laissés aux participants pour qu'ils puissent réfléchir à leur apprentissage et ainsi, capitaliser vraiment.

Dès le départ, un « café apprenant » offrait l'opportunité aux participants de partager, avec un groupe déterminé au hasard, leurs enjeux personnels à travers cette université : que venaient-ils faire à Cluny ? En quoi était-ce différent ou semblable à leurs homologues du groupe ? Dans le cloître de l'Abbaye, devant une tasse de café, chacun a donc eu l'opportunité de



réfléchir à ses objectifs avant de véritablement débiter l'université.

Le soir du 2^{ème} jour, les groupes se sont reformés pour faire le point sur les objectifs personnels, ce qu'ils

avaient pu apprendre, les méthodes rencontrées, les points positifs, les regrets.

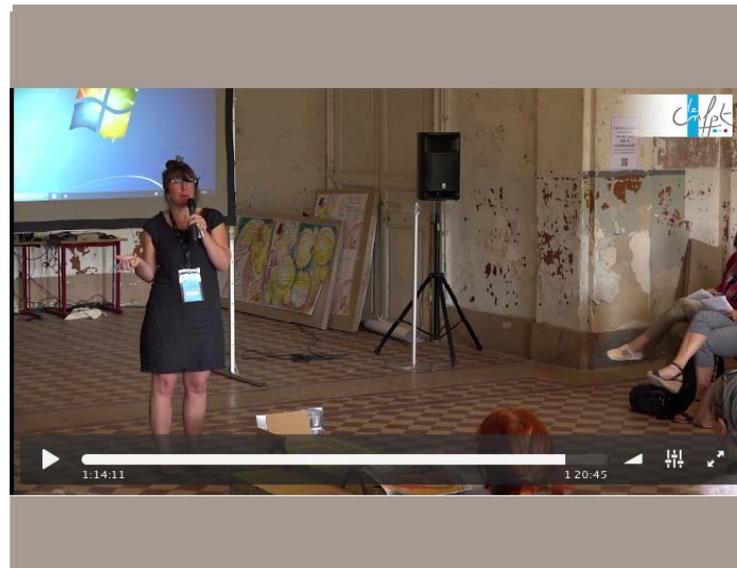
Enfin, la séance de clôture leur a permis de conduire une réflexion sur trois points précis :

- la question du prototypage : comment capitaliser sur un prototype, l'utiliser pour tester, comprendre, aller à la rencontre des gens,
- la question de la co-création et de l'engagement dans la co-création,
- la question de la documentation, des traces, de la visibilité.

A chaque fois, le grand témoin de l'université d'été, Samatha Slade, a proposé à l'assemblée un travail sur soi-même ou avec les autres. Le dernier exercice a donné lieu à des échanges sur la place des habitants dans l'action publique, la cohérence des démarches d'innovation et l'interdisciplinarité, où chaque participant avait comme mission d'échanger quelques minutes avec un autre, pris au hasard dans la salle plénière.

Tout le monde a pu mesurer les bienfaits de ce genre de moments pour consolider les acquis et les prises de consciences réflexives.

C'est un pari gagné.

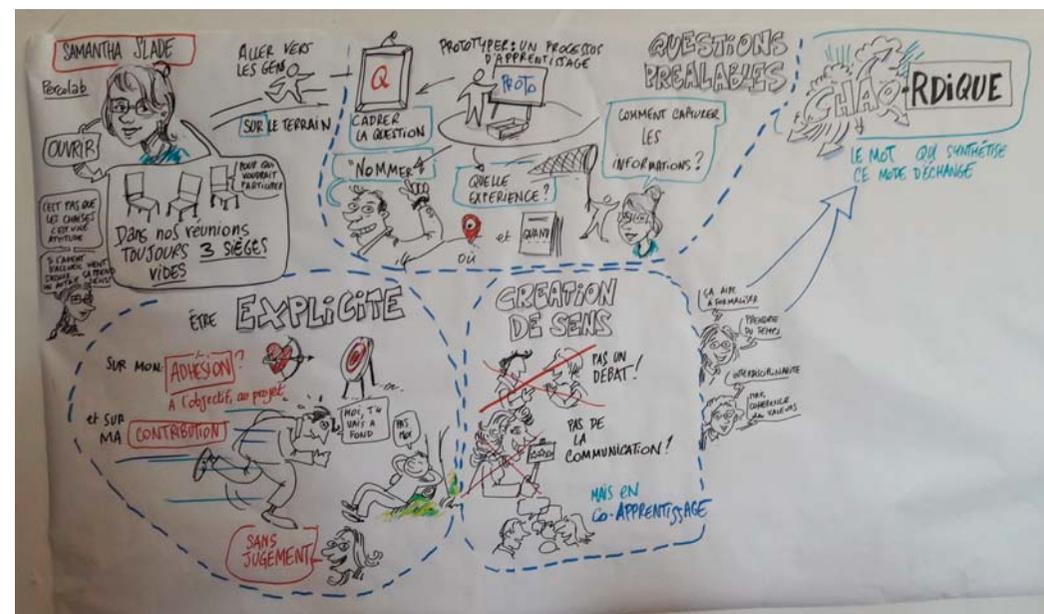


LA SÉANCE DE CLOTURE SOUS TOUTES LES COUTURES

EN IMAGE (VERSION PDF : CLIQUEZ SUR L'IMAGE CI-DESSUS POUR VOIR LE FILM OU SUR [CE LIEN](#) SI VOUS N'AVEZ PAS FLASHPLAYER),

EN VERSION CONFÉRENCE DESSINÉE

(ET POUR LA VERSION PDF : LA RETRANSCRIPTION ÉCRITE EN CLIQUANT [ICI](#))





Cluny
Cmpt

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE PREMIER CHAPITRE

Ce compte-rendu de l'université d'été fait transparaître un événement autour de l'innovation publique s'appuyant sur des passages obligés. Ateliers de co-construction, conférences, ... comme indiqué plus haut, les ingrédients d'un bon atelier de formation-action...

Mais Cluny a été plus que cela. Non seulement grâce à des apports particuliers des chercheurs et des praticiens comme Samantha Slade, ou le temps sauvegardé pour l'introspection et par là même la capi-

talisation. Mais surtout grâce à une caractéristique particulière : la 2^{ème} université d'été européenne de l'innovation publique collaborative est le fruit d'une envie des participants à la première. Et c'est pour cela qu'ils ont co-construit ensemble la 2^{ème} tout au long de l'année 2016-2017.

L'université de l'innovation collaborative est le fruit d'une intelligence collective. Ce qui a tout changé...

POUR ALLER PLUS LOIN :



NOÉMIE BERNARD SUR LES ÉQUIPES APPRENANTES



MARTIN PRÉAUD SUR LA PÉDAGOGIE DES DÉFIS



BORIS CHEVROT SUR LA RECHERCHE-ACTION



AKIM OURAL (EN PODCAST) SUR L'INNOVATION



LE GUIDE DU PARTICIPANT



Cluny
2017

CHAPITRE 2 LA COMMUNAUTÉ INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE

**"UNE PIERRE SEULE RESTE UNE PIERRE, MAIS ASSEMBLÉE
ELLE DEVIENT UN MONUMENT"**

La posture de l'innovateur public n'est pas la plus aisée : promouvoir l'expérimentation dans un monde qui déteste l'erreur, accepter la remise en cause et le débat permanents, écouter ses sentiments quand règne le choix rationnel et cartésien, bousculer les ordres établis, les normes et les procédures, autant de raisons de se prendre les pieds dans le tapis.

Jacques-François Marchandise parlait dans la conférence inaugurale à deux voix du besoin de « trouver (le) cercle de reconnaissance et de légitimation » des innovateurs publics, c'est bien qu'il n'existe pas à ce jour.

Pourtant, ils sont de plus en plus nombreux à ressentir le besoin de repenser l'action publique dans un monde de plus

en plus complexe en s'appuyant sur le collaboratif, la co-construction, l'éducation populaire, etc.

La construction de la 2^{ème} université de l'innovation publique est le fruit du travail des participants à la première, qui ont voulu faire évoluer son cadre, se sont entourés de nouveaux membres, ont forgés leurs propres outils, dont la e-communauté, construit les défis et même la façon dont ils allaient les porter devant les autres participants.

En arrivant à Cluny, ils s'étaient tellement appropriés leur exercice qu'ils avaient atteint un niveau d'autonomie complète ; chacun des 16 défis était un atelier auto-géré par ses porteurs et facilitateurs, dans un cadre défini ensemble et accepté par tous.

AVANT LA DEUXIÈME, IL Y A EU UNE PREMIÈRE... : 4 SÉANCES DE PRÉPARATION ENTRE NOVEMBRE ET MAI ; L'AUTONOMIE DES DÉFIS : ORGANISER L'INNOVATION ; REFUSER LE DIRECTIF, ACCEPTER LA TRANSGRESSION, DONNER UN CADRE BIENVEILLANT ; QUELS ENSEIGNEMENTS ?

En 2016, une grosse centaine de participants à la 1^{ère} université d'été européenne de l'innovation publique territoriale s'étaient déjà retrouvés à Cluny. Avides de connaissances nouvelles, d'échanges et de réflexions, ils avaient pu entendre des pionniers et tester quelques outils comme les visites apprenantes. Ils avaient également débattu de leurs pratiques, consolidé leurs connaissances et enfin testé des ateliers créatifs - avec des approches de design de service - dont les sujets commençaient tous par « et si ? », le format de question qui permet de faire à coup sûr un pas de côté.



UN DES 5 DÉFIS DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ 2016 : AU CŒUR DES ENJEUX CONTEMPORAINS, MAIS FICTIF. EN 2017, CHAQUE DÉFI PORTAIT SUR UN PROJET RÉEL.

LA CONSTITUTION D'UNE COMMUNAUTÉ

Une communauté s'est véritablement cristallisée pendant ces 3 jours, autour de 2 objectifs : continuer à progresser ensemble, et s'étoffer de nouveaux talents (existants ou en devenir !).

Une évaluation de cette première université d'été avait été réalisée. Elle avait montré la satisfaction des participants, esquissé des pistes d'amélioration mais surtout recruté pour la suivante : pas moins de 30 personnes s'étaient manifestées pour préparer l'édition 2017.

Le premier programme était déjà conçu autour de la courbe du U conceptualisé par Otto Scharmer : esprit ouvert, cœur ouvert, volonté ouverte. L'université d'été européenne de l'innovation publique est donc un exercice collaboratif, imaginé comme un événement en amélioration continue grâce à l'itération.

L'innovation appliquée à l'innovation, en quelque sorte.





L'envie avait vu jour lors de la première université d'été d'articuler la suivante autour de défis réels, et non plus fictifs. C'est sur cette base que le travail a débuté. Restait à en dessiner les contours, et les outils à mobiliser.

NOVEMBRE : LA PERMACULTURE

Dès novembre, une première définition des défis était posée, et plusieurs chantiers lancés : la e-communauté de l'innovation publique (qui compte au bout d'un an plus de 1700 membres), la programmation de webinaires sur des retours d'expériences de collectivités innovantes (10 webinaires se sont tenus entre février et juin 2017), la mise en œuvre de visites apprenantes (qui ont débuté en septembre 2017) et la construction du déroulé de la deuxième université d'été.

Trois idées-forces structuraient ce déroulé : tous les participants devaient être en même temps contributeurs, ils devaient être transformés par l'évènement, et Cluny ne devait être qu'un point d'orgue dans une année de transformateur public. D'autres éléments devront être programmés ensuite pour aller plus loin : formations, MOOC, Boîte à outils, etc. On l'a appelé la permaculture, puisqu'il s'agissait de planter différentes graines complémentaires les unes avec les autres au sein de cette communauté et de partager les rêves pour les rendre faisables.

JANVIER : LA PÉDAGOGIE DU DÉFI

Le 19 janvier, les premiers défis repérés étaient présentés à la communauté, ce qui a permis de préciser les contours des attendus de l'exercice et de lancer la phase de recherche de nouveaux porteurs de projets qui pourraient être présentés à l'université d'été. Une première réflexion sur la participation de chercheurs à l'évènement a également été posée à ce moment.

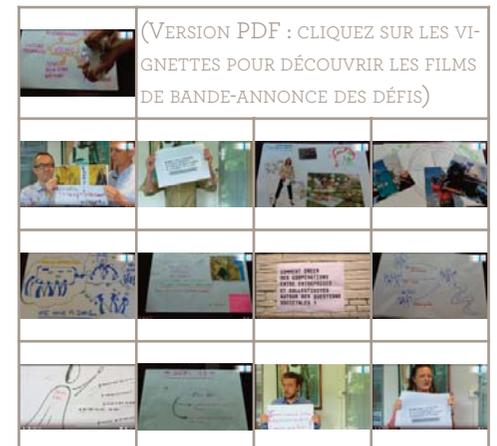
MARS : L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Le 16 mars a été l'occasion pour les membres du groupe de se déterminer sur leur engagement dans le déroulé du séminaire : préparation

des défis, organisation de conférences et recrutement des intervenants, logistique, rédaction des documents, participation aux webinaires.

MAI : C'EST PARTI

Enfin, le 19 mai, chacun étant fixé sur ses objectifs, la construction des défis, le mode opératoire envisagé des défis a été préparé par les porteurs et leurs futurs facilitateurs de l'université d'été. Sans oublier un exercice de taille : tenter de séduire les futurs participants en réalisant une bande-annonce de 1 minute qui raconte l'enjeu de son défi.



Tout au long de cette préparation, la mission innovation publique a proposé des cadres, des outils, des soutiens qui ont permis aux agents territoriaux engagés dans la démarche de se concentrer sur leur engagement et leur motivation première : diffuser l'innovation.

Les porteurs de défis n'étaient pas livrés à eux-mêmes : des binômes ou des équipes avec des facilitateurs issus du CNFPT ou d'autres collectivités se sont constitués et des propositions de méthodologie d'animation, conçues avec des designers de service ont été mises à leur disposition.

Lors du bilan de Cluny 2017, il est ressorti qu'entre le 19 mai et le début de l'université d'été, la quasi-totalité des animateurs de défis, porteurs et facilitateurs, se sont donnés le temps de se revoir, d'échanger, de peaufiner leur déroulé sur la base du carnet du facilitateur qui leur avait été fourni.

Ils se sont appropriés pleinement leur défi, y compris dans une certaine émulation entre eux.

Si on a vu monter progressivement la capacitation des porteurs de défis, le moment de cristallisation a sans doute été la réalisation des petits films d'accroche.

Et en arrivant à Cluny, c'étaient 16 ateliers autonomes qui étaient proposés aux participants. Bâties sur des outils communs, dévolus à réaliser des livrables similaires, mais pleinement appropriés par leurs porteurs.

C'est un élément de taille : si pour une raison ou pour une autre le déroulé ne devait pas se passer exactement comme prévu, porteurs de défis comme facilitateurs ne pouvaient être désarçonnés : ils connaissaient leurs sujets, savaient ce qu'ils recherchaient, avaient façonné eux-mêmes leurs outils.

Rien ne pouvait leur arriver et le résultat de chacun des défis s'en est ressenti.

Le site Thot Cursus a publié un article sur la pédagogie des Défis, à lire [ICI](#)



« DANS LE CADRE DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION PUBLIQUE, UN DÉFI SE DÉFINIT COMME UNE INTENTION, INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE, DE RÉPONDRE À UNE SITUATION COMPLEXE POUR LAQUELLE AUCUNE SOLUTION N'ÉMERGE A PRIORI EN PROPOSANT UNE DÉMARCHÉ EXTRA-ORDINAIRE ET INCLUSIVE DES PARTIES PRENANTES. LE PORTEUR D'UN DÉFI EST AVANT TOUT QUELQU'UN QUI OSE PRENDRE DES RISQUES – AVEC FIERTÉ, AMBITION MAIS AUSSI HUMILITÉ – TOUT EN RECHERCHANT LE CONSENSUS DE MANIÈRE BIENVEILLANTE ET INCLUSIVE. LE DÉFI S'INSCRIT ET RÉSIDE DANS UNE DÉMARCHÉ D'EXPÉRIMENTATION, D'ESSAIS ET D'ERREURS, QUI PASSE PAR : LA PROCLAMATION PUBLIQUE DU DÉFI, LE TRAVAIL COLLABORATIF ET CRÉATIF POUR CO-CONSTRUIRE, CHEMIN FAISANT, DES SOLUTIONS INHABITUELLES. LE DÉFI IMPOSE UNE OBLIGATION DE MOYENS PLUTÔT QUE DE RÉSULTAT ; IL PROCÈDE D'UNE VOLONTÉ D'ABOUTIR DE MANIÈRE PRAGMATIQUE, D'UN ENGAGEMENT ET D'UNE ÉNERGIE À MÊME DE BOUSCULER LES LIGNES ET DE PROVOQUER L'INNOVATION. »

DÉFINITION CO-CONSTRUITE DU DÉFI ET DE SON PORTEUR

LES PORTEURS DE DÉFIS

Isabelle Menesplier, DGS Volvic : Comment créer les conditions managériales pour permettre de développer l'attractivité de Volvic ?

Myriam Lavigne, DGS de Cluny : Comment « re-designer » la fonction accueil de l'hôtel de Ville de Cluny selon les usages attendus ?

Frédéric Rétrif, Responsable Mission animation urbaine : Comment élargir et circonscrire le spectre des utilisations possibles du bus de la médiation pour renforcer le lien social et la présence du service public dans les QPV de l'agglomération de Mâcon ?

Jean-Luc Delpeuch, président de la Communauté urbaine du clunisois : Comment engager l'ensemble des citoyens dans une démarche territoire à énergie positive ?

Stéphane Bernard, cofondateur Egide : Quelle vision partagée de l'innovation et quelle stratégie pour installer un baromètre de l'innovation dans le paysage institutionnel et en faire un levier durable pour réinterroger nos modes d'organisation et de management ?

Fazette Bordage, Déléguée à la culture, Ville du Havre : Comment le sensible - la culture - peut rendre possible le développement de l'innovation d'un territoire : Et comment passer de l'innovation à la pérennisation ?

Françoise Belet, Cheffe de projet, CR Ile de France : L'école des cadres de demain pour manager autrement.

Roland Giraud, DGA Département Pas de Calais, Laure Descamps, Directrice culture, sport, jeunesse Département de la Drôme : Comment prototyper et essaimer l'événement « La petite fabrique de projets arts, culture et développement social local » ?

Matthieu Marchal, Directeur de la résidence d'économies sociales, les Chaudronneries à Montreuil : Comment créer des coopérations entre entreprises et collectivités autour des questions sociales ?

Mme AULUCK, élue à Coventry : Quels modes collaboratifs entre différentes instances politiques suite à la création d'une collectivité supra communale ?

Jo Spiegel, Maire de Kingersheim, Séverine Bellina et Elisabeth Dau, Institut Régional sur la Gouvernance : Les formations pluriacteurs à l'action publique locale, leviers de l'innovation démocratique

Sandrine Barret, Cheffe de projet, CNFPT : Comment apprendre ensemble entre pairs dans le cadre d'un réseau social d'apprentissage et d'un MOOC sur l'innovation publique collaborative ?

Camille Julien, Chargée de mission développement des usages numériques, Ville de Lille : Comment mettre en œuvre une démarche d'ouverture des données publiques de la Ville de Lille coproduite avec les acteurs du territoire et au service des projets de territoires définis dans les quartiers ?

Annette Lipowsky, Directrice de cabinet, Ville de Khel : Comment intégrer les jeunes migrants arrivés en Allemagne à la fin de leur scolarité ?

Clément Seite, Responsable innovation du SITCAM, PACA (260 collectivités) : Comment composer un lieu (Open Lab) à dimension participative ouvert mettant en relation des partenaires publics/privés qui aurait pour objectif de favoriser l'émergence d'idées jusqu'à leurs mises en œuvre à grande échelle ?

Marie-Automne Thépot, Innovation sociale et organisation à la DASES, Ville de Paris : Comment s'assurer de la participation du plus grand nombre d'agents et favoriser la pérennité des dynamiques de transformation et d'innovation basée sur l'intelligence collective ?

(VERSION PDF : CLIQUEZ SUR LA COUVERTURE POUR TÉLÉCHARGER LE GUIDE DES FACILITATEUR.RICE.S)

GUIDE DES FACILITATEUR.RICE.S DES DÉFIS TERRITORIAUX

2^{ème} Université Européenne de l'innovation publique territoriale à Cluny
10-11-12 juillet 2017

TERRITOIRES CRÉATIFS
POUR COLLECTIVITÉS
EN MOUVEMENT



Prénom :
NOM :

QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT



ORGANISER L'INNOVATION : REFUSER LE DIRECTIF, ACCEPTER LA TRANSGRESSION, DONNER UN CADRE BIENVEILLANT

Chacun des facilitateur.rice.s s'est vu remettre quelques jours avant l'université d'été un carnet-guide visant à leur faciliter le travail.

Le carnet proposait des postures pour les facilitateurs à chacune des étapes du défi. Il rappelait ses rôles pendant les ateliers. Il donnait des conseils. Il apportait des outils pratiques d'animation (« définissez un maître du temps, un médiateur, un scribe, un photographe ») et donnait des instructions précises sur le format de restitution, en l'espèce, un Pecha Kucha. La durée très courte de cet exercice permettait une restitution des 16 défis en une heure - en plus d'obliger les participants à la concision et à la clarté.

Du matériel (panneaux, cartons, feutres, scotch, etc.) était également mis à disposition, ainsi que le moyen de joindre l'équipe d'organisation et les autres facilitateurs, une table, des grilles pour accrocher ses posters et c'est tout !

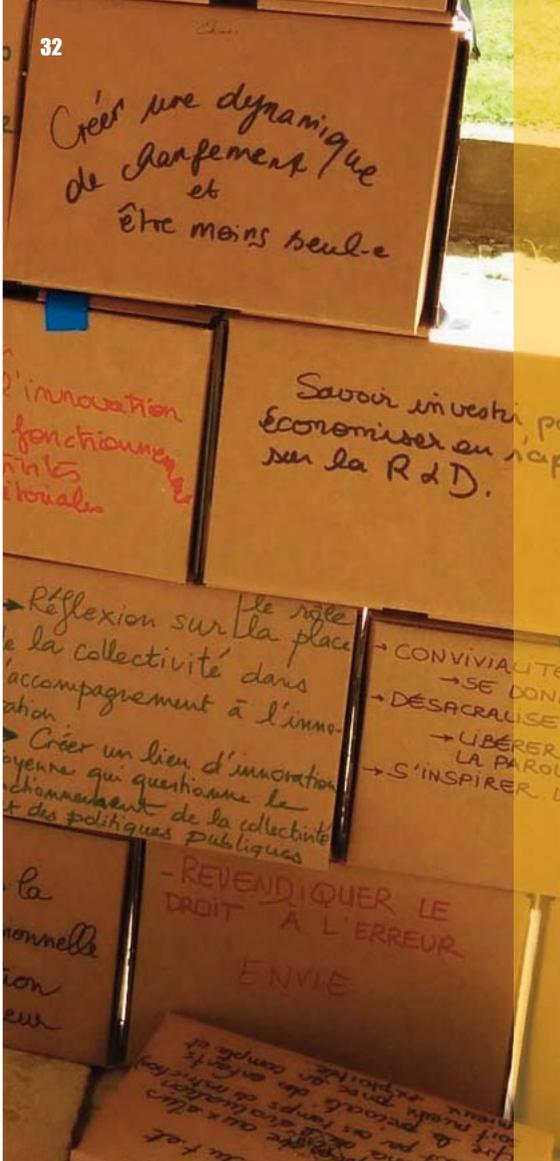
Nombre de porteurs de défis avaient réalisé en amont des schémas, des dessins, des maquettes pour enrichir le contenu du matériel proposé, certaines équipes

avaient choisi de travailler ailleurs que dans les espaces qui leur étaient dévolus (on raconte même que certains ont fini leur Pecha Kucha dans les bars de la ville !). Certains ont choisi d'autres répartitions du temps que celle prévue dans le programme. Bref, c'était un vrai désordre organisé.

L'APPENTISSAGE DU PIRATAGE BIENVEILLANT

La transgression des cadres donnés a été générale, mais dans la lettre plus que dans l'esprit. Tout le monde était responsable et portait l'université à la même hauteur que l'équipe d'organisation. Quand cette appropriation est si forte, il ne peut pas y avoir de problèmes. Chacun a suivi son chemin en connaissance de cause, en respectant 2 objectifs : apporter une véritable formation-action aux participants et rendre possible une restitution qui documentait le fond et la forme de l'université d'été.

D'ailleurs, même si les opérateurs ont différé, le livrable était le même pour tous et chacun a joué le jeu du Pecha Kucha.



QUELS ENSEIGNEMENTS ?

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE DEUXIÈME CHAPITRE

Le principal est de taille : le temps passé en amont à l'appropriation par une équipe apprenante des enjeux et modalités d'un tel événement fluidifie et sécurise son déroulement. Ce n'étaient pas 4 ou 5 personnes qui étaient responsables de la réussite, mais les 70 personnes qui avaient participé à la préparation de l'université d'été, tout au long de l'année ou dans la facilitation des défis.

Par ailleurs, tous les porteurs de défis et facilitateurs interrogés ont indiqué avoir beaucoup appris en préparant leur travail et sur de nombreux plans. Ce n'est donc pas un événement où seuls les participants apprennent : les organisa-

teurs également n'ont pas perdu leur temps au regard de leur progression personnelle.

Enfin, tout cela a demandé, outre la bienveillance, un outillage, une organisation et même une infrastructure importante : l'apport du design de service, la structuration de la communauté et des contenus proposés, des webinaires inspirants... C'est la force du CNFPT que de pouvoir être le tiers organisateur légitime d'une telle communauté, tant dans l'esprit que dans les moyens alloués. A-t-il en outre joué son rôle d'organisme de formation, au-delà du cercle des porteurs des défis ? Assurément, comme nous allons le voir.

POUR ALLER PLUS LOIN :



LE MINI-SITE RÉALISÉ
PAR LES PARTICIPANTS
DE LA 1^{ère} UNIVERSITÉ
EUROPÉENNE DE CLUNY

DE A QUOI JE VAIS POUVOIR M'INITIER

DES METHODES D'INNOVATION

- ❖ Les étapes du co-design
- ❖ La pratique du benchmark
- ❖ Les sources inspirantes
- ❖ Les techniques de design: collaboratif, centré sur les organisations, les services ou les objets
- ❖ La prise en compte du point de vue des usagers.e.s (questionnement et l'art des personnas)
- ❖ Le prototypage rapide
- ❖ Le carnet de voyage
- ❖ La conduite de projet agile (dont méthode SPIRAL)
- ❖ La création de dynamiques internes de changement
- ❖ L'essaimage et la mise à l'échelle d'une innovation

DES APPROCHES PEDAGOGIQUES SPECIFIQUES A L'INNOVATION

- ❖ La technique du café apprenant
- ❖ L'apprentissage en équipe
- ❖ L'organisation en groupe-défi
- ❖ La conversation structurée et le mode agora
- ❖ Les bases de la pédagogie pour former des innovateurs
- ❖ La création de réseaux d'innovateurs

DES TECHNIQUES DE COMMUNICATION POUR DONNER VOIX A L'INNOVATION

- ❖ La technique du Pecha-Kucha
- ❖ La communication avec des élu.e.s et citoyens
- ❖ La réalisation d'une chronique d'étonnement
- ❖ L'outillage de la collaboration

DES POSTURES D'ACTEUR.RICE DE L'INNOVATION

- ❖ Le portage de défi et la question de travail
- ❖ La facilitation de groupes-défis
- ❖ La réflexivité sur son projet d'innovation
- ❖ L'orientation réseau et dynamique collaborative

INFORMATIONS PRATIQUES

ACCES WIFI

- ❖ Ensam invité
- ❖ Username : cnfpt
- ❖ Mot de passe : Cluny7

E-COMMUNAUTE INNOVATION

- ❖ <https://e-communautinnovation.com>

FIL TWITTER POUR PARTAGER

- ❖ #clunycnfpt2017



CHAPITRE 3

LES APPRENTISSAGES DE CLUNY

UNE FORMATION ACTION GRANDEUR NATURE A L'INNOVATION PUBLIQUE COLLABORATIVE

L'université de 2016 avait passé beaucoup de temps sur l'échange de bonnes pratiques, la transmission et la découverte, les ateliers venant illustrer les échanges. Cette fois-ci, les proportions étaient inversées. Si l'on considère, avec Edgar Dale, qu'on retient 90% de ce qu'on dit et fait, contre 50% de ce qu'on voit et entend, c'est certainement un bon choix.

L'université d'été européenne de l'innovation publique est donc une formation-action.

Elle a permis aux participants de découvrir la culture de l'innovation publique par l'expérience de sa mise en œuvre. A l'image de la culture, l'expérience s'acquiert bien plus qu'elle ne s'apprend. A

travers la pédagogie des défis, les participants ont pu toucher du doigt :

- des concepts nouveaux pour l'action publique
- des méthodes générales et des méthodologies particulières à l'évènement
- des outils, utilisés au gré des ateliers
- la posture générale de l'innovation publique, le fameux pas de côté qui demande curiosité et bienveillance.

Plus que des savoir-faire, ce sont des postures dont il est question. Celles-ci rendent possible l'acquisition des premiers. Sans eux, l'innovation publique s'apparente malheureusement à une répétition mécanique de méthodes sans comprendre ce qu'on fait. En espérant que les mêmes outils produisent les mêmes effets.

DES CONCEPTS NOUVEAUX ... PARFOIS VIEUX DE 150 ANS ! : DES METHODES AJUSTÉES À CHAQUE DÉFI ; MINI-CONFÉRENCES ; DES OUTILS UTILISÉS À BON ESCIENT ; LA POSTURE DE L'INNOVATION ; QUELS ENSEIGNEMENTS ?

L'INNOVATION PUBLIQUE EST AVANT TOUT FAITE D'INNOVATIONS SOCIALES. COMME L'EXPLIQUAIT AKIM OURAL AU DÉBUT DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ, CONFONDRE INNOVATION ET TECHNOLOGIE NOUVELLE C'EST RISQUER DE « RÉPONDRE À DES PROBLÉMATIQUES D'HIER PAR DES SOLUTIONS D'AUJOURD'HUI ». IL S'AGIT POUR LES ACTEURS PUBLICS DE DÉPASSER CES TECHNOLOGIES POUR EN TIRER DES CONSÉQUENCES SUR LES NOUVELLES PRATIQUES ET NOUVEAUX USAGES. PAR CONTRE, COMME LE RAPPELAIT JACQUES-FRANÇOIS MARCHANDISE, UNE TECHNOLOGIE COMME INTERNET, 25 ANS APRÈS SA MISE EN ŒUVRE, A MODIFIÉ SENSIBLEMENT LES PRATIQUES QUOTIDIENNES DE TOUS ET DE CHACUN, ET CECI NON SANS CONSÉQUENCES SUR CE QUI EST ATTENDU DES ACTEURS PUBLICS.

On voit que très vite les sciences humaines et sociales vont être convoquées. Et pas très loin derrière, les concepts développés par le design dans la compréhension des usages et leur transformation en solutions nouvelles.

L'innovation publique se nourrit de concepts qui, pour nombre d'entre eux, sont centenaires. La nouveauté est qu'on les applique à l'action publique dans une dimension très concrète : que peut la sociologie ou l'anthropologie pour régler mon problème, maintenant et concrètement ? En quoi la capacité à représenter une situation complexe du design va m'aider à franchir des étapes dans la mise en place de solutions ?

Des travaux plus récents (2009) ont également été mis à contribution, notamment ceux d'Otto Scharmer et de sa théorie de l'émergence, qui modélisent les différents niveaux de conscience permettant aux individus et aux groupes de s'aligner sur une vision commune d'un futur à faire advenir et de le construire en l'expérimentant.

A Cluny, on a utilisé ces théories : transformation, expertise d'usage, mise en problématique (formuler la bonne question c'est souvent trouver une bonne partie de la solution), hybridation et interdisciplinarité, parce que dans un monde complexe, il faut multiplier les points de vue et tenter de voir en quoi ils se rejoignent.

Pas seulement en théorie, en les intégrant dans la résolution des défis. Du concept à la mise en pratique.



(VERSION PDF : CLIQUEZ SUR LES DIFFÉRENTES FICHES D'ÉTAPE POUR DÉCOUVRIR LES 5 CANEVAS DE MÉTHODES RÉALISÉS POUR LES DÉFIS DE CLUNY)

ÉTAPE N°2

Scénariser l'usage de ce lieu

Il s'agit de définir 3 profils d'usagers, réaliser leurs parcours et identifier les points de tensions existants dans ces parcours.

QUELS SONT LES BESOINS ?

COMMENT LES RÉPARTIR ?

FACILITATEUR

PORTEUR DE PROJET

ÉTAPE N°2

Travailler le sujet à travers des personas

En fonction des sujets, il s'agit de créer trois personas dit extrêmes. Une fois les personas créés posez-vous la question : comment les sujets doivent être travaillés en fonction de chacun de ces personnages extrêmes ? Quels changements cela implique ?

QUELS SONT LES BESOINS ?

COMMENT LES RÉPARTIR ?

FACILITATEUR

PORTEUR DE PROJET

ÉTAPE N°2

Confronter la situation à des éventualités

L'étape 2 consiste à confronter la situation expliquée en étape 1, à d'autres situations. Et si cet événement devait s'inspirer de meetic ? Et si aucune communication ne pouvait être faite ? Et si la solution que vous proposez devait être invisible ? Etc. Pour préparer cette étape, il faut lister toutes les situations qui pourraient être intéressantes à confronter à la situation initiale.

QUELS SONT LES BESOINS ?

COMMENT LES RÉPARTIR ?

FACILITATEUR

PORTEUR DE PROJET

ÉTAPE N°2

Diagnostiquer les problèmes

Une fois raconté, il s'agit de faire un arbre des causes (schéma suivant). Et ainsi de poser régulièrement la question suivante : à quoi est dû ce problème ? Une fois les problèmes identifiés, il s'agit d'envisager les premières possibilités.

QUELS SONT LES BESOINS ?

COMMENT LES RÉPARTIR ?

FACILITATEUR

PORTEUR DE PROJET

ÉTAPE N°2

Visualiser les fruits et graines

Une fois l'état des lieux fait, il s'agit de mettre d'accord sur ce qui a marché et pourquoi, et ce qui n'a pas marché et pourquoi, en complétant les éléments suivants : il faut plus de ... / il faut moins de ... / il faut continuer à ... / il faut commencer à ... / il faut arrêter de ...

QUELS SONT LES BESOINS ?

COMMENT LES RÉPARTIR ?

FACILITATEUR

PORTEUR DE PROJET

DES MÉTHODES AJUSTÉES À CHAQUE DÉFI

L'intérêt d'adapter des disciplines comme les sciences humaines et sociales ou le design à un nouveau champ d'actions, c'est qu'elles regorgent de méthodes qui sont utilisables immédiatement. Elles se confrontent souvent à des pratiques traditionnelles que la culture administrative a généré, mais dès lors qu'on en accepte les règles, elles peuvent produire immédiatement des effets.

Les participants à l'université d'été ont donc testé des méthodes autour de l'observation et de l'immersion, de la créativité, du prototype, qui ont été adaptées à chaque défi.

A l'occasion de l'université d'été, chaque porteur de défi s'est vu proposer dès le mois de mai 5 proces-

sus qu'il lui était possible d'adapter et d'enrichir pour son propre défi :

- **méthodologie design de lieu** : penser l'usage d'un lieu, ses atouts, ses points de tension
- **méthodologie du design de service** : en concevant son défi à partir des parcours des utilisateurs
- **méthodologie du design organisationnel** : imaginer des cas de figure qui sortent de l'ordinaire pour voir les limites de la proposition portée par le défi, et la repenser en fonction de cela
- **méthodologie de l'outillage collaboratif** : construire un arbre des causes des problèmes rencontrés pour mieux les aplanir en prenant

chacun sa part du travail

- **méthodologie du passage à l'échelle** : comme son nom l'indique, pour déployer un projet dans une toute autre envergure

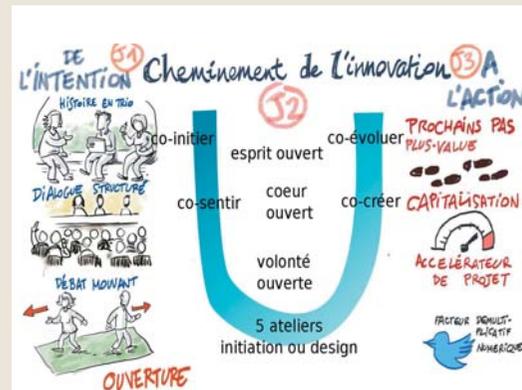
Entre mai et juillet, ils les ont utilisé pour construire le scénario pédagogique de leurs ateliers, chacun choisissant le plus adapté à son défi.

Ces méthodes sont reprises dans la boîte à outils de la e-communauté Innovation publique territoriale du CNFPT

L'ÉMERGENCE EN FIL ROUGE DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ EUROPÉENNE DE CLUNY

La pédagogie des défis suit pleinement le processus de transformation et d'innovation de la courbe en U de l'émergence :

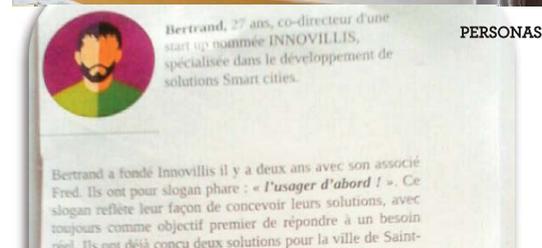
- une phase d'écoute et de dialogue entre les participants, dès l'arrivée et le « café apprenant » et tout au long des 3 jours,
- une phase d'objectivation avec la 1^{ère} séance des défis consacrée à l'appropriation et à la reformulation,
- une phase d'ouverture avec une séance inaugurale donnant le signal d'une liberté dans le cadre de travail,
- la conduite des ateliers permettant de faire émerger, en toute ouverture d'esprit des solutions co-construites,
- une phase de prototypage à même d'incarner le projet,
- une séance de clôture donnant les clés d'un déploiement ultérieur à grande échelle.



Les méthodologies utilisaient des outils différents, mais certains ont été utilisés par l'ensemble des participants. À savoir :

- **des outils de collaboration** : organisation de la prise de parole, créativité à plusieurs, écoute
- **des outils de compréhension** : énormément de défis ont utilisé les personas, qui permettent de déterminer les grandes familles d'utilisateurs des services, leurs besoins, puis de les garder à l'esprit tout le long du projet. Parce que l'utilisateur n'existe pas : il y a des usagers, qu'on peut regrouper le plus souvent dans quelques profils. Les scénarios d'usage, qui permettent de décortiquer les parcours des utilisateurs potentiels (en s'appuyant par exemple sur les personas) et par là même, anticiper les problèmes possibles, ont également été plébiscités.
- **des outils de représentation** : la facilitation graphique et le dessin étaient omniprésents dans l'université d'été. Représentations des défis, prises de notes, compte-rendu dessinés de conférences, sensibilisation, ... Impossible de ne pas mesurer l'intérêt du dessin dans la conduite d'un projet après ça !
- **des outils de formalisation et de mise en hypothèse** : le scénario pédagogique de chacun des défis comprenait une partie de prototypage. Pendant la séance de clôture Samantha Slade a, en outre, trouvé des mots simples pour expliquer comment tirer le meilleur parti d'un prototype pour finaliser sa solution.
- **des outils de communication** : la meilleure idée ne vaut que parce qu'elle est capable de convaincre son auditoire. Le passage obligé par le format du Pecha Kucha a forcé l'ensemble des participants à se poser la question de l'essentiel et de l'accessoire à l'heure de partager leur travail.

Une caractéristique commune de ces outils est qu'ils n'ont pas été livrés sans explications : ils étaient utilisés dans un contexte de projet, et ont même fait, pour certains, l'objet d'un approfondissement après leur utilisation dans le feu de l'action.



LA E-COMMUNAUTÉ INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE, SOURCE D'OUTILS ET DE MÉTHODES D'INNOVATION ET DE COLLABORATION

la e-communauté innovation publique territoriale qui a servi de support d'échanges pour préparer l'université d'été européenne de Cluny offre un panel très large de liens ou d'ouvrages électroniques concernant les outils de l'innovation publique.

Les outils sont séparés en catégories.

D'abord, ce qui a trait au collaboratif. Des outils, des méthodes, des auto formations, des guides, bref, tout ce qu'il faut pour animer un groupe.

Ensuite, des éléments ayant trait à l'innovation centrée sur l'utilisateur, ce qu'on appelle le design de l'action publique : méthodes de design, design thinking, guides pratiques, tout y est. Plus des outils et méthodes d'innovation moins centrées sur le design (par exemple la méthode SPIRAL) sont dans la rubrique innovation. On y retrouve notamment les outils utilisés lors des événements de la communauté.

Trois sujets transversaux ont le droit à leur rubrique : le management, (management libéré, méthodes agiles, leadership participatif), le numérique (avec un guide des 10 principes d'une démarche exemplaire en ligne édité par les services de l'Etat) et la veille prospective et stratégique qui a sa rubrique propre.

Enfin un sujet crucial pour la sphère publique, le prototypage, est traité à travers un rappel des concepts, des outils pour représenter des scénarios d'usages ainsi qu'un guide pour créer un fablab.



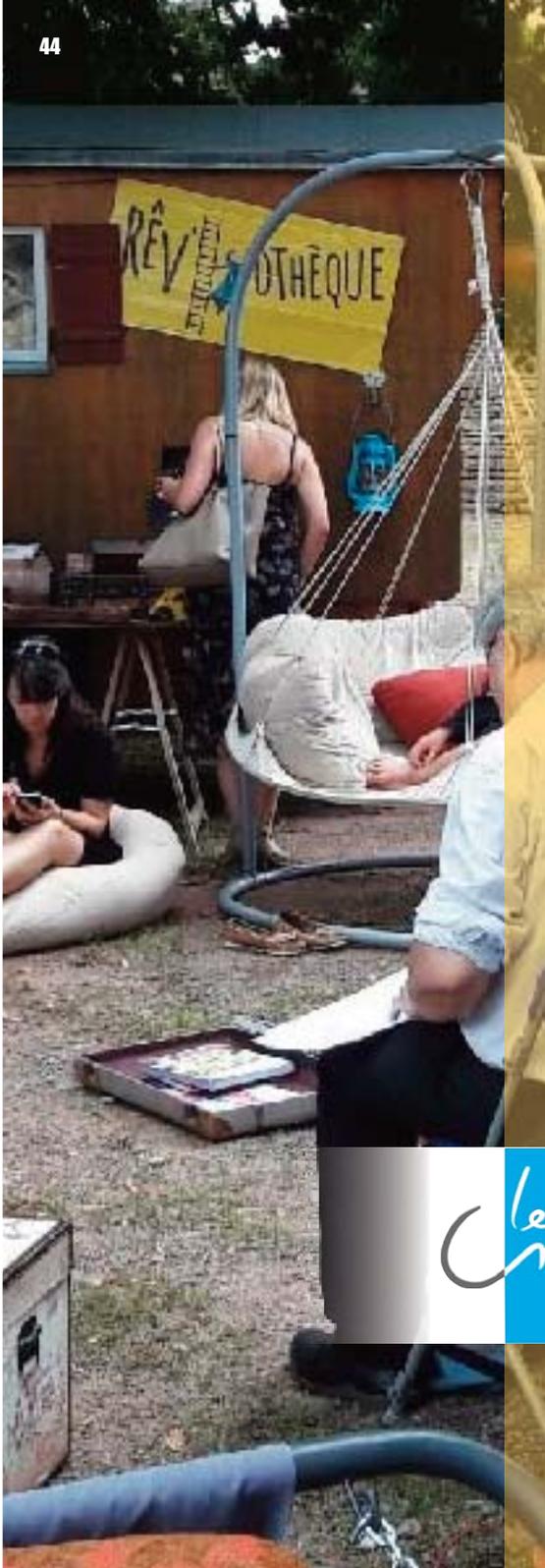
AU-DELÀ DES CONCEPTS, DES MÉTHODES ET DES OUTILS, CLUNY A DONNÉ L'OCCASION DE TOUCHER DU DOIGT LA QUESTION DE LA POSTURE DANS L'INNOVATION, CELLE QUI REND POSSIBLE LES RÉSULTATS. EN QUOI CONSISTE-T-ELLE ?

À UN MÉLANGE DE DEUX TRAITS ESSENTIELS : LA BIENVEILLANCE ET LA CURIOSITÉ. QUI SONT ENSUITE APPLIQUÉS QUOTIDIENNEMENT DANS LA PRATIQUE INCESSANTE DU PAS DE CÔTÉ, DE L'EMPATHIE, DU PIRATAGE ET DE LA CAPACITATION.

4 ÉLÉMENTS FONDATEURS

- Le Pas de côté : il s'agit d'essayer à chaque instant d'être dans l'action, mais aussi dans le recul par rapport à l'action menée. Est-ce bien ce qu'il faut faire ? Est-ce qu'on peut faire autrement ? Et si j'essayais plutôt ... ? Telles sont les questions que l'innovateur a toujours à l'esprit.
- L'Empathie : on lit ce mot partout dans la presse professionnelle. Ce n'est ni un graal, ni un gadget, c'est une façon de se comporter. Se poser en permanence la question de ce que vit son interlocuteur, usager, collègue et de se mettre à sa place participe de la posture.
- Le Piratage : il ne peut qu'être bienveillant, sinon il est délétère. Mais questionner la règle du jeu, jusqu'à la contourner/détourner sans faire prendre de risques à la communauté est un acte quotidien dans l'innovation.
- La Capacitation : l'innovateur partage, explique, aide autour de lui. Il croit en la capacité de ses pairs et de ses collègues à acquérir des capacités d'innover. Il cherche à progresser à leur contact. Il cherche en permanence à apprendre des choses, et il sait que c'est dans le partage qu'il y pourvoira.

Sans cette posture, impossible d'installer une culture de l'innovation.



Cluny
#

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE TROISIÈME CHAPITRE

La communauté issue des premières universités d'été avait choisi de transmettre en 2017 à travers une formation-action, parce qu'on retient mieux ce qu'on vit et ce qu'on fait que ce qu'on nous transmet par la parole. C'est bien ce qui s'est passé.

L'apprentissage express réalisé trois jours est très large et laisse à chacun un goût d'inachevé. Ou même de « reprenez-y ».

Mais l'acquisition de la culture de l'innovation publique est quelque chose de progressif. Les participants qui vivaient leur première expérience à travers les défis ne sont pas immédiatement opérationnels pour lancer des grands chantiers. Mais ils ont vécu une expérience en ce sens, et commencé d'utiliser des outils simples à reproduire dans leur quotidien. C'est la pratique professionnelle, ensuite, qui

leur permettra de s'aguerrir, mais ce type de formation-action marque un début dans un processus de transformation de ses modalités de travail. Ces méthodes et ces outils demandent du temps pour les domestiquer, puis pour les mettre en place. Mais ils n'ont pas vocation à remplacer tout ce qui existait auparavant. L'innovation publique est avant tout utile face à une situation complexe, qui demande une compréhension globale et interdisciplinaire. C'est là où le choix de la terminologie de « défi territorial » est judicieux et prend tout son sens.

La méthode de co-construction, prônée par l'innovation publique collaborative et utilisée pour réaliser cette université d'été, permet d'installer un climat particulier, qui a régné à Cluny. C'est l'objet du chapitre suivant : l'esprit de Cluny.

POUR ALLER PLUS LOIN :



DENIS CRISTOL SUR LES PECHA KUCHA



BÉNÉDICTE BRISSONNEAU SUR LA FACILITATION GRAPHIQUE



CAROLE DOLIGNON SUR LE NUMÉRIQUE



CAMILLE ORIEN SUR LE DESIGN DE SERVICE



SAMANTHA SLADE SUR L'INNOVATION COLLABORATIVE



CHAPITRE 4 L'ESPRIT CLUNY

ESSAI D'EXPLICATIONS NON RATIONNELLES D'UN EXERCICE PLEINEMENT RÉUSSI

L'innovation collaborative exige de se mettre en situation mentalement de se livrer soi, en espérant que les autres feront de même. C'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

Et même, dans un univers professionnel comme celui de l'action publique, avec des organisations hiérarchisées et dans lesquelles l'erreur est difficilement admise, c'est complètement révolutionnaire.

Aux dires des porteurs de défis et des facilitateurs, cela a été le cas. Pour ceux à qui ce n'était pas déjà arrivé, l'université d'été a été l'occasion de toucher du doigt trois choses inhabituelles :

- la bienveillance : rien de ce que vous pouvez dire ne pourra être retenu

contre vous, mais sera par contre réutilisable par tous pour faire progresser le collectif,

- la complémentarité : expert, praticien, usager, néophyte, tous les regards sont les bienvenus et participent ensemble de la progression générale,
- l'humain est un être doué de sentiments. Intégrer la dimension sensible dans la résolution de problème n'est pas un handicap, mais bien au contraire une chance supplémentaire de réussite.

Loin des lourdeurs et des hiérarchies de nos appareils institutionnels respectifs.

Cela vaut la peine d'y passer un instant.

LA BIENVEILLANCE : L'ESSAYER, C'EST L'ADOPTER ? | : TOUS DROIT À LA PAROLE (ET MÊME DEVOIR !). #CERVEAODROIT ; QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Clunyt
#

CLUNY, LE PAYS DES GENTILS

Les verbatims des porteurs de défis sont unanimes : les gens étaient « gentils », pleins de « bonne volonté » et d'« énergie ». Ils avaient « envie » d'essayer l'« intelligence collective » et les défis étaient une « découverte » de la « bienveillance ». Etant donné qu'ils représentaient le plus souvent une grande « force de travail », dans ce climat « sans jeux de pouvoirs » ils ont pu « produire » parce qu'ils ont su « se lâcher ».

L'ABSENCE D'ENJEUX AUTRES QUE PERSONNELS

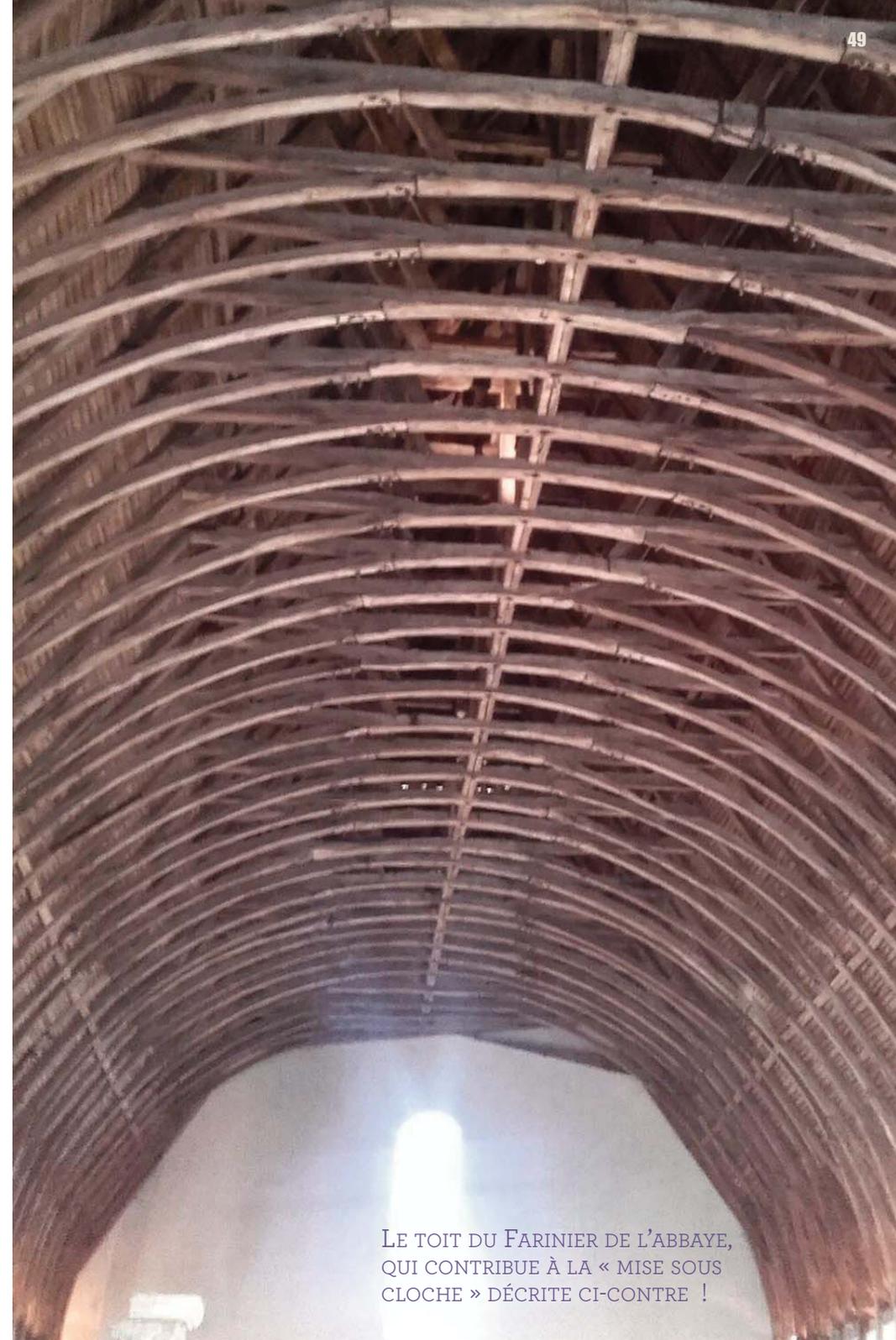
« Sans jeux de pouvoirs » ? Est-ce là la raison ? Elle est en tout cas revenue plusieurs fois. On a parlé de « sas culturel », d'une mise « sous cloche », dans un lieu loin de tout, qui permettait la « protection » dans l'« apprentissage » de la « pluralité » et même de s'essayer au « piratage » d'un « cadre donné pour être transgressé ».

Mais un des objectifs des participants est de « refaire après ». Refaire avec les outils, oui, mais pourront-ils refaire avec le même esprit ?

QUID DE LA REPRODUCTIBILITÉ ?

Une vision pessimiste serait de dire qu'il sera difficile de reproduire cette zone de bienveillance, sans jeux de pouvoirs ni poids des hiérarchies.

Mais, du point de vue de l'organisme de formation, c'est la vision optimiste qui s'impose : les participants auront expérimenté la bienveillance, ils auront vu la force qu'elle donne à une démarche d'innovation et chercheront vraiment à la reproduire. Et à force d'essayer, ils y réussiront de plus en plus souvent.



LE TOIT DU FARINIER DE L'ABBAYE, QUI CONTRIBUE À LA « MISE SOUS CLOCHE » DÉCRITE CI-CONTRE !



LÀ OÙ IL Y A DE LA GÈNE, IL N'Y A PAS D'INNOVATION

Pour construire à partir des idées des autres, encore faut-il que les autres les livrent. Qu'ils outrepassent leur peur de dire une bêtise, ce fléau majeur des organisations qui n'arrivent pas à innover.

VERBATIMS

Une fois encore, les porteurs de défis interrogés ont apprécié l'attitude des participants : c'est bien la « pluralité » qui a permis l'intelligence collective. Entre les apports de fond des chercheurs, l'expérience métier des cadres territoriaux, des managers ou des conseillers en organisation, la participation des néophytes qui obligeaient à « formuler simplement » ses histoires, posaient « les questions qui fâchent » ou tout du moins qu'on avait fini par enfouir. C'est bien de la « diversité » des points de vue et même leur « hybridation » que sont venues les « productions ».

PLUS SIMPLE QUE LA BIENVEILLANCE, PARCE QUE PLUS OUTILLÉ

Une fois de plus, est-ce reproductible ? Certainement plus facilement que la bienveillance. Des outils et des techniques d'animation le permettent aisément, cette université d'été a été conçue en s'appuyant sur eux. L'essentiel était ici, comme pour la bienveillance de faire la preuve du concept : oui, on est bien plus intelligents à plusieurs, même quand on est parfaitement étranger au sujet ou un simple utilisateur ou exécutant.

A chacun de l'installer autant que de besoin dans ses pratiques professionnelles en retournant chez lui.

LE SIÈGE DES ÉMOTIONS EST AUSSI CELUI DE LA COLLABORATION

Sans entrer dans des considérations complexes de sciences comportementales, il s'avère que la gestion de la complexité, de l'action collective, de la communication non verbale est réalisée dans la même zone cervicale que la sensibilité à l'art et aux émotions.

« MON FONCTIONNAIRE CHEZ LES SENSIBLES »

Dans l'action publique, la sensibilité est largement sous-estimée ; on prend en considération l'usage cartésien des choses, on a plus de mal avec la réflexion autour de l'expérience vécue à cette occasion, quand à la prise en considération de l'imaginaire, donc l'art, la culture, la sociabilité des gens dans leur capacité à se forger une opinion (car l'utilisateur est en même temps citoyen, il a un avis ET une opinion), elle est quasi nulle.

A Cluny on a parlé « culture », « créativité », « sensible », « intuition », et on l'a mis en pratique, grâce à la « rêvothèque » (voir la photo p. 44) mais aussi pour se donner de l'« inspiration ».

LA DÉSIRABILITÉ

La « pensée design », telle que définie par les théoriciens du « design thinking », énonce que pour qu'un projet soit réussi, en plus de sa faisabilité technique et de sa viabilité financière, il faut s'assurer de sa désirabilité : qu'il soit agréable, simple d'usage, qu'il fasse vivre une bonne expérience, qu'il participe d'une bonne image de soi, etc.

C'est un levier essentiel de l'innovation non technologique. Il a été actionné maintes fois en trois jours d'université d'été



LA DÉSIRABILITÉ AU COEUR DE LA PENSÉE DESIGN OU DESIGN THINKING

Le design thinking est né dans les années 90 dans les laboratoires de l'Université de Stanford et dans les cerveaux des responsables de l'agence de design californienne IDEO.

On pourrait résumer cette pensée autour de trois grands principes : l'observation des besoins des gens est la base de départ du travail de conception, l'expérimentation est un moyen d'engendrer des idées nouvelles, d'où le prototypage rapide pour progresser dans la conception. Enfin, au terme du projet, on ne doit pas trouver seulement la consommation mais aussi la participation, dans le sens où la solution proposée doit contenir en elle son évaluation et les clefs de son amélioration continue. Le design thinking s'intéresse donc moins à l'objet ou au service qu'à leur impact.

Au coeur de son système de pensée se trouve les usages et la désirabilité : c'est le design centré sur l'humain. C'est pourquoi il fait appel davantage que d'autres à l'empathie, en se mettant clairement à la place de la population cible. Dans sa mise en oeuvre, le design thinking fait appel à la philosophie, aux sciences humaines (sociologie, anthropologie, psychologie) aux sciences économiques (marketing) et aux sciences de l'éducation. C'est pourquoi il lui est indispensable de s'appuyer sur l'interdisciplinarité.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE QUATRIÈME CHAPITRE

On a parlé ci-dessus de posture. Cette partie était, elle, complètement consacrée à des comportements, qu'on a pu susciter à Cluny, à une échelle rarement atteinte en France dans l'action publique et sur un public aussi disparate.

C'est le fruit de choix d'organisation, de méthodes de mise en œuvre, de gouvernance de l'évènement, de bonne volonté des acteurs et de quelques bonnes fées qui ont bien voulu se pencher sur le berceau de la communauté, à travers

leurs conférences ou leurs apports dans la construction de l'évènement.

Le résultat est probant pour les participants, qu'il s'agisse des porteurs de défis, des facilitateurs ou des simples contributeurs. Mais peut-on parler de réussite également pour les défis eux-mêmes ? Ont-ils progressé, ont-ils été utiles à leurs porteurs ? C'est l'objet du dernier chapitre.

POUR ALLER PLUS LOIN :



CHRISTIAN HANSEN ET
SA RÉVOTHÈQUE



BIBLIOGRAPHIE RÉALISÉE
POUR CLUNY



Clunifkt
■ ■ ■

CHAPITRE 5 LA SATISFACTION DES PORTEURS DE DÉFIS

« UN JOUR, ON SE BATTRA POUR POUVOIR POSER UN DÉFI À L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION PUBLIQUE. »

C'est ainsi que nous a répondu un porteur de défi à qui on demandait s'il était satisfait du résultat.

Le « recrutement des défis » a pourtant été un travail important pour la communauté innovation publique. C'est notamment un travail des délégations locales du CNFPT qui a permis de dénicher les 16 défis qui ont constitué le cœur de l'université d'été. Si cette prédiction se révèle exacte, ce ne sera bientôt plus le cas !

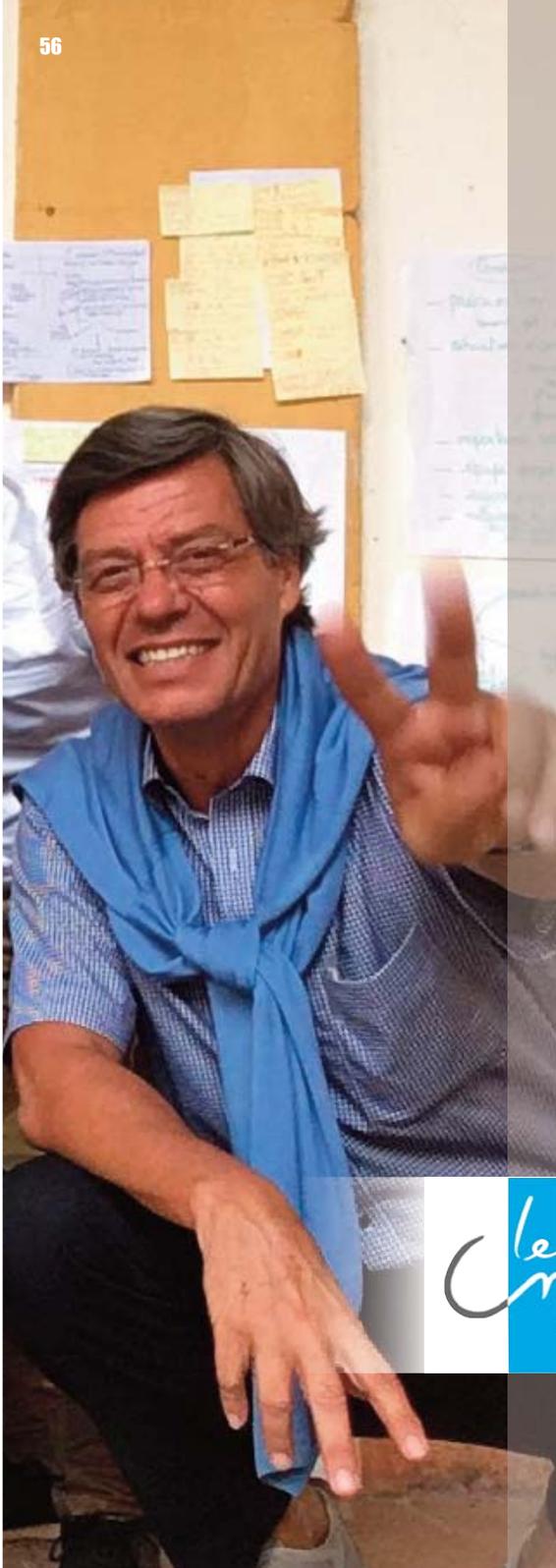
Les défis rejoignaient tous une ou plusieurs des thématiques sélectionnée par le CNFPT comme centrales pour l'innovation publique : co-conception des services publics, transformation des territoires par la dynamique de l'innovation, formation,

essaimage et dynamiques (inter-)territoriales, mais se trouvaient à tous stades d'avancement : de l'idée encore floue au projet très avancé.

Chacun y a pourtant trouvé son bonheur, malgré la disparité des stades d'avancement.

Un point commun dans le discours des porteurs de défis, malgré les disparités : le défi a pu s'établir grâce à la position de tiers de confiance conférée au CNFPT, point de rencontre et garant du cadre de travail. Il y a eu transfert de confiance sur les équipes des défis, à tel point que des collaborations perdurent au delà de l'université.

UNE DIVERSITÉ DE L'AVANCEMENT DES DÉFIS QUI N'A PAS EMPÊCHÉ L'ACCELERATION DE PROJET : TOUT LE MONDE EST CONTENT ; LE TIERS DE CONFIANCE : QUELS ENSEIGNEMENTS ?



Le CNFPT

CE QU'ON VA CO-CONCEVOIR S'ANNONCE CLAIREMENT

Le passage par le défi a été profitable aux porteurs de défis, quelque fût le niveau d'avancement du projet. D'abord parce qu'il les a amené à se poser la question de la communication sur leur projet : comment le raconter pour qu'il puisse être compris en une séance et qu'on puisse démarrer l'accélération de projet au plus vite.

La préparation de l'université, notamment la séance du 19 mai, où les porteurs de défis avaient réalisé un petit film pour séduire les futurs participants à l'université d'été, a beaucoup aidé. Pourtant, dans le débriefing, certains ont avoué avoir du travailler plusieurs jours pour bien être prêt. Mais ce travail leur a servi depuis pour la suite du projet : c'est un des multiples intérêts de baser une formation-action sur des cas réels et pas des sujets fictifs, on ne travaille pas « pour du beurre », on réutilise après !

TOUS CHALLENGÉS, TOUS À L'ÉCOUTE

La séance inaugurale des défis, qui portait sur la présentation de la problématique, au-delà de l'appropriation par les participants, a souvent été un moment de challenge fort pour les porteurs de défis. Elle a même amené nombre d'entre eux à resserrer le sujet, à le modifier un peu ou beaucoup, et parfois à rouvrir des questionnements (notamment sur les projets les plus avancés) et à battre en brèche des certitudes.

Lors de la séance finale, les restitutions ont présenté un large panel allant de concepts revisités à des maquettes très abouties. A chaque fois, les projets avaient été dynamisés par le passage en défi.

Au moment du débriefing, quelques mots ressortent : Le défi a été un moment de « maturation de mon projet », il m'a « permis de faire un tri dans les idées, vers des solutions simples et réalistes », il a « en même temps réintroduit de l'utopie, et en même temps soulevé des points de vigilance », « les échanges m'ont permis de comprendre les blocages », « il a permis d'imaginer des solutions concrètes », « je suis en train de bâtir mon plan d'action 2018 dessus », « le maire l'a présenté la semaine passée en conférence de presse » (NdA : en septembre, donc), « on compte tester le prototype dans un colloque professionnel », « j'ai obtenu un projet clé en main complet et cohérent », « je sais maintenant comment communiquer sur le projet », « nous avons une interrogation sur le sens, et sans même la soumettre elle a été le sujet central du défi ».



« Y A PAS QUE LE RÉSULTAT QUI COMPTE »

En outre, et comme cela a déjà été soulevé, les porteurs de projets, en préparant leur défi avec des facilitateurs, l'ont fait mûrir et se sont eux-mêmes formés à la mise en œuvre de projet en mode intelligence collective.

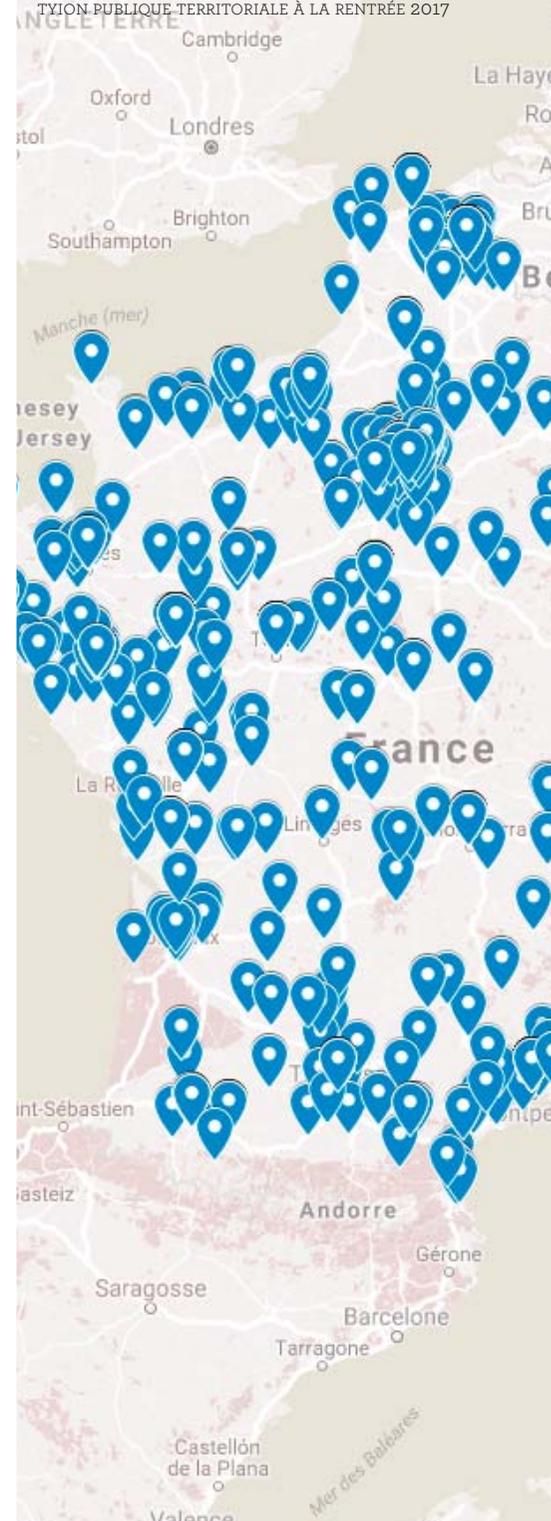
Cette idée est revenue spontanément plusieurs fois lors du débriefing.

Pouvoir soumettre un projet à un groupe de pairs de confiance, pleins de bonne volonté et d'énergie, apportant un panel de points de vue et d'apports différents, à l'image de la diversité du public présent, ceci sans avoir peur de prêter le flanc à aucune critique qui ne soit pas constructive, c'est une opportunité formidable pour un porteur de projet.

Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale est au service de toutes les collectivités, de la petite Commune à la grande Région. Il est le tiers de confiance pour toute la fonction publique territoriale. La composition de l'université d'été en était la traduction, et cette diversité des publics constitue une des caractéristiques uniques, mais surtout une des forces de l'évènement.

Le passage à l'échelle de l'innovation publique territoriale, confinée jusqu'ici à quelques catégories de collectivités et qui tend récemment à se déployer, peut manifestement compter sur la communauté innovation publique territoriale du CNFPT, ouverte à tous et accueillante pour chacun.

Un an après sa mise en place, la e-communauté Innovation publique territoriale compte 1700 adhérents.



LES FACILITATEURS DE CLUNY

- Défi 1 :** Laurence Meslier, Directeur Adjoint à la Formation CNFPT Pays De Loire, & Yvonne Foucher, Ifore
- Défi 2 :** Jean Marie Bassinet Directeur Adjoint à la Formation CNFPT Franche Comté, & Nathalie Maliar Directrice Adjointe à la Formation Bourgogne
- Défi 3 :** Vincent Psalmon Conseiller Formation CNFPT Bourgogne, Bruno Leon Conseiller Formation CNFPT Bourgogne & Fatima Da Silva Assistante Formation CNFPT Bourgogne
- Défi 4 :** Noémie Bernard, Cheffe De Projet & Olivier Causse, Chargé e'Observation et d'Évaluation, Strasbourg
- Défi 5 :** Philippe Gambier, Conseiller Organisation Ville D'Yvry & Pierre Avoine, Directeur de la Modernisation CD De La Manche
- Défi 6 :** Cécile Joly, Directrice Mission Innovation CNFPT & Dorothee Reisacher, Inet
- Défi 7 :** Bernadette Guillluy, Conseillère Innovation Grand Paris Sud Est, Bénédicte Richoux, Conseillère Innovation CD91 & Carine Hertel, Cheffe de Service, Pôle de Compétence Management Inet
- Défi 8 :** Marion Leroux, Directrice de l'Inset d'Angers & Mireille Pillais, Directrice Social, Ville De Paris
- Défi 9 :** Lionel Roux, Responsable d'Antenne, CNFPT, & Martine Bahay, Conseillère Formation, Délégation Franche Comté
- Défi 10 :** Benoit Cathala, Responsable Pôle de Compétence Europe, Inet & Marie-Élodie Gy, Directrice Régionale CNFPT Bretagne
- Défi 11 :** Isabelle Cazaunau, Conseillère Formation Inet
- Défi 12 :** Olivier Ryckewaert, Consultant
- Défi 13 :** Serge Catanese Valentin, Directeur Adjoint à la Formation Nord Pas De Calais CNFPT
- Défi 14 :** Anne Morisseau, Pôle de Compétence Europe, Inet & Lionel Kinderstuth
- Défi 15 :** Carole Dolignon, Cheffe de Projet Innovation Numérique, CNFPT & Florian Graveleau, Directeur Innovation CD44
- Défi 16 :** Céline Zatorsky, Direction des Projets Transversaux, Conseil régional de Bourgogne, & Sarah Damagnez, Ville De Paris



Clunipkt
#

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE CINQUIÈME CHAPITRE

On pourrait penser intuitivement qu'un dispositif d'accélération de projet est surtout utile dans la période initiale du-dit projet. L'expérience de Cluny va bien à l'encontre de cette idée qui semblait pourtant évidente. Quel qu'ait été le degré d'avancement dans les projets, les porteurs de défis ont été globalement très satisfaits du passage par la case Cluny. Ce n'est donc pas tant le stade d'avancement au moment où on l'aborde qui est important dans ce

dispositif, que la façon dont il est abordé : la bienveillance, le pluralisme des équipes, le processus choisi pour l'exercice ont permis à tout le monde de s'y retrouver. Toutes les sources inspirantes des concepteurs de l'université d'été le proclament peu ou prou, l'exercice l'a confirmé : Cluny fait la preuve du concept de l'efficacité d'une nouvelle façon de concevoir l'action publique, plus empathique, plus collaborative, plus créative. Il reste à diffuser plus encore ces façons de travailler.

POUR ALLER PLUS LOIN :



JOE SPIEGEL SUR LES FORMATIONS CITOYENNES



FAZETTE BORFAGE SUR LE DÉFI SENSIBLE (PODCAST)



MYRIAM LAVIGNE SUR LE DÉFI ACCUEIL DE CLUNY (PODCAST)



EN GUISE DE CONCLUSION

ET APRÈS ... L'UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION TERRITORIALE SAISON 3 ...

Un nouveau défi auquel chacun est invité à contribuer... Et si d'une université, il en émanait plusieurs sur les territoires?

Tout le monde n'a pas pu être accueilli à Cluny et pour certains, c'était trop loin... Alors notre nouveau défi auquel tous les participants de la deuxième université sont invités à contribuer est d'imaginer comment essayer cette démarche d'apprentissage et d'entraide autour des défis et de la question de l'innovation publique territoriale, tout en conservant l'esprit « Cluny ».

Le premier temps fort aura lieu les 23 et 24 novembre au laboratoire d'apprentissage du CNFPT à Paris pendant la semaine de l'innovation publique.

Si vous voulez suivre cette co-construction, vous pouvez rejoindre la e-communauté Innovation publique territoriale.

L'année 2018 sera également riche en nouveautés, car pour celles et ceux qui voudront approfondir ces méthodes autour de leurs projets, un séminaire en ligne (Mooc) leur permettra d'apprendre entre pairs à partir de mai 2018.



ANNEXE

BILAN DE SATISFACTION

1. Pourquoi avez-vous suivi cette manifestation ?
2. En ce qui concerne l'organisation, si vous deviez retenir un point particulièrement apprécié, quel serait-il ?
3. Inversement, qu'est ce qui devrait être repensé ?
4. Lors de l'Université d'été, quels apports identifiez-vous pour la réalisation de vos projets en innovation ?
Qu'avez-vous appris en co-conception ?
5. Quels ont été ou seront vos prochains pas ? Que prévoyez-vous de tenter ?
6. Qu'est-ce qui vous a interpellé ou surpris ?
7. Souhaitez-vous participer à la co-conception de la prochaine université d'été ?
8. Que souhaiteriez-vous trouver/vivre/apprendre dans la prochaine Université d'été ?
9. Votre profil

*Questionnaire de bilan de satisfaction auprès des 198 participants
Un taux de réponse de 67%
Et un taux de satisfaction global de 7,6 / 10*

VOS PROJETS EN INNOVATION ?

CO-CONCEPTION

UTILISER DES OUTILS DE FACILITATION GRAPHIQUE (MINDMAP, SKETCHNOTE, ...)	18	48	38	12
DÉVELOPPER DES DYNAMIQUES COLLABORATIVES (JEUX DE COHÉSION, DÉMARRAGE ET CLÔTURE)	10	36	46	25
TRAVAILLER EN ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE (ÉCOUTE, CO-ANIMATION D'UN GROUPE DE PAIRS)	8	35	56	29
UTILISER DES MÉTHODES D'ORGANISATION PARTICIPATIVE (TOUR DE CERCLE, ENRICHISSEMENT D'IDÉES, INCLUSION, ...)	8	35	51	33
DÉVELOPPER UNE POSTURE RÉFLEXIVE	6	35	61	18
GARANTIR UN PROCESSUS COGNITIF	10	39	58	13
RÉGULER LE COLLECTIF	7	34	55	14
ORGANISER UN PARCOURS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE AVEC DES PARTIES PRENANTES	6	25	61	20
DÉFINIR SA QUESTION DE TRAVAIL (PITCH, MAQUETTE, VIDÉO, ...)	7	36	57	12
ACCÉLÉRER SON PROJET (DIAGNOSTIC, ANALYSE DES PARTIES PRENANTES, PLAN D'ACTION, ...)	8	35	67	12
FAIRE GRANDIR SON PROJET (STRATÉGIE D'ESSAIMAGE, POINT DE BASCULE, ...)	12	31	63	11
ANIMER UNE MINI-CONFÉRENCE (PRISE DE PAROLE EN PUBLIC)	10	48	44	8

FACILITATION

PROJET



Un tel évènement mobilise un nombre extraordinaire de personnes, qu'il est impossible de remercier personnellement.

Merci donc aux équipes du CNFPPT qui se sont mobilisées, au siège comme dans les délégations pour construire brique à brique l'université d'été européenne de Cluny.

Merci à la communauté innovation publique qui a donné de son temps, de son énergie et de son intelligence collective.

Merci aux porteurs de projet qui ont accepté d'en faire des défis.

Merci à nos conférenciers et à nos témoins.

Merci aux chercheurs impliqués et au Collège européen de Cluny.

Merci à l'ENSAM qui nous hébergeait dans ses locaux de l'abbaye.

Merci à tous les participants-contributeurs, pour leur enthousiasme, leur énergie, leur réactivité, leurs desseins (leurs dessins et photos aussi !), leurs témoignages, etc.

Et bien entendu merci à la communauté de commune du Clunisois et à son Président Jean-Luc Delpeuch avec qui nous avons rêvé cet évènement. Merci à la mairie de Cluny et à son maire Henri Boniau, et merci à notre partenaire le Conseil régional de Bourgogne Franche-Comté et à sa présidente Marie Guite Dufay.

Il fallait que ce soit dit !

Novembre 2017

Mission Innovation Publique collaborative

Directeur de publication : Denis Cristol

Responsable éditoriale : Cécile Joly

Conception et rédaction : Olivier Ryckewaert (a.m.o. / o.r.)



CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80 RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
T : 01 55 27 41 35 - F : 01 55 27 41 07
WWW.CNFPT.FR
