



ÉVOLUER

TROIS RAISONS POUR INNOVER DANS LE PUBLIC

Privé ou Public, depuis quelques années, il est devenu incontournable d'innover ou du moins de parler d'innovation ! Au niveau de l'État, les structures se succèdent pour le moderniser ou le transformer : DGME puis SGMAP puis DINSIC, DINUM, DITP, etc. D'abord rattachées à un ministère (celui de la décentralisation, de la fonction publique, des finances), puis aux services du Premier Ministre, puis à un ministère à nouveau, puis interministériel. Dans un contexte institutionnel et socio-économique en perpétuelle évolution, fleurissent les comités, études et rapports qui s'accordent pour faire de l'innovation publique un levier pour au moins trois objectifs : faire les bons choix dans ce monde en chambardement, faire mieux avec moins, redonner confiance en l'action publique.

1. L'INNOVATION POUR FAIRE DES CHOIX ET FIXER DES PRIORITÉS

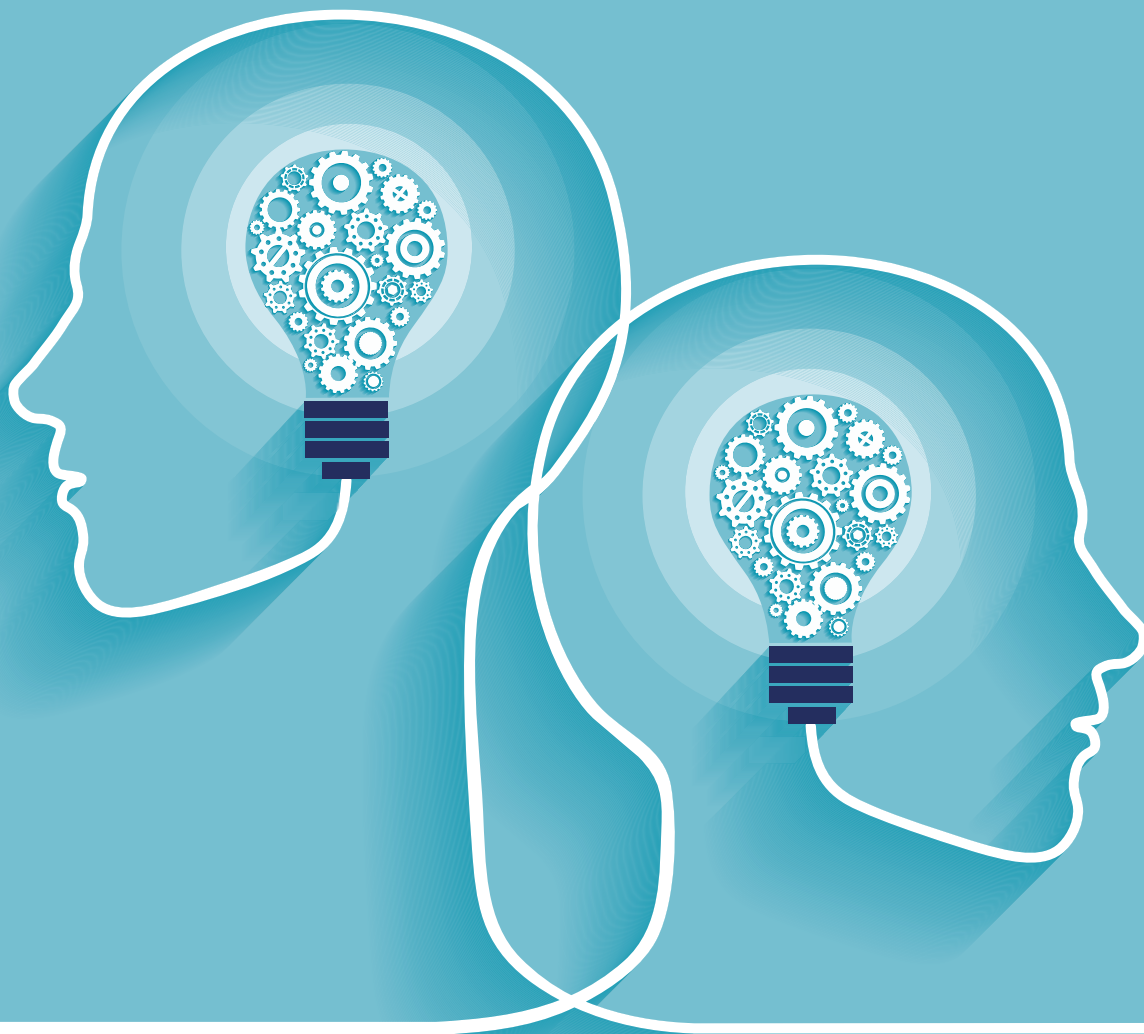
Comme tous les décideurs, les acteurs publics locaux qui, tous, ont le devoir d'apporter le meilleur service à leurs concitoyens, ont à faire des choix face aux transitions auxquelles ils sont confrontés : transition territoriale, transition démographique, transition du numérique, transition écologique et énergétique, entre autres.

Et si ce changement de monde peut être perçu comme une chance, comme un gisement de valeurs nouvelles sur lesquelles se construiront la croissance et l'emploi de demain, ces dernières années voient surtout les territoires subir les effets de la crise : moins de ressources, moins de dotations de l'État, moins d'embauches... pour la même demande de services, de solidarité, d'animation locale.

Face aux problèmes majeurs auxquels ils sont

confrontés, répondre aux besoins de chacun, sans perdre de vue l'intérêt général, demande des convictions fortes et le courage de prendre au bon moment des décisions pas toujours simples à expliquer à tous.

Car les citoyens veulent « *participer* » et « *comprendre* » et les maires ont maintenant affaire à des « *clients* » attentifs au retour sur investissement de leur vote et de leurs impôts, désireux d'être associés aux décisions (individuellement ou à



travers des associations) et prêts à réagir - parfois violemment - sur l'urbanisme ou sur les critères d'accès aux services, par exemple.

Il faut alors faire des choix et fixer des priorités car un mandat ne suffit pas pour répondre à toutes les attentes. L'heure est donc à l'imagination, à la créativité, à l'innovation : s'approprier les nouvelles technologies, étudier l'externalisation de certains services ou le recours à des partenariats avec le privé, oser l'expérimentation, mettre

« Faire de l'innovation publique un levier pour faire les bons choix dans ce monde en chambardement, faire mieux avec moins, redonner confiance en l'action publique. »



en place un véritable marketing territorial pour adapter les projets aux problématiques spécifiquement locales. Le tout dans le contexte d'une intercommunalité en mouvement qui a du mal à exister aux yeux des électeurs mais qui décide pour l'ensemble de ses membres et semble souvent supprimer la proximité chère aux habitants et autres « *utilisateurs* » des villes et villages.

2. L'INNOVATION POUR FAIRE MIEUX AVEC MOINS

Leitmotiv de ces dernières années pour réinventer les services publics de proximité - alors même que les marges de l'action publique se rétrécissent et que les exigences citoyennes sont de plus en plus fortes – et continuer à améliorer le présent en optimisant l'utilisation des ressources.

L'innovation publique, centrée sur l'intérêt général, doit permettre d'assurer une action publique de qualité, accessible à tous, partout sur leur territoire, dans un contexte de croissance des besoins sociaux et malgré les fortes contraintes budgétaires.

Elle va permettre d'apporter des réponses nouvelles à des problématiques sociales apparemment insolubles comme l'exclusion sociale ou le vieillissement de la population.

Elle va dynamiser l'économie locale par la prise en compte du contexte et des contraintes spécifiques de chaque territoire.

Car, ainsi que se plaît à le répéter, le recteur Gérard-François Dumont, président du Conseil scientifique de TERRITORIA : « *ni la taille ni le mode de gouvernance des collectivités locales ne sont déterminants dans leur capacité à réinventer leur*

... ET L'INNOVATION POUR RÉAGIR VITE

Cette culture de l'innovation, cette capacité à répondre aux évolutions et aux crises en recherchant des solutions efficaces, cette implication et cette réactivité, ont montré toute leur importance lors de la crise sanitaire que nous vivons. Alors que la santé ne fait pas partie des missions spécifiques des collectivités territoriales, on a vu tous les niveaux de l'administration locale se mettre en mouvement : faciliter la vie et le travail des soignants, organiser la continuité des services de propreté et d'hygiène publique, soutenir l'activité économique locale, assurer la sécurité, adapter

la commande publique, mobiliser les bonnes volontés, etc.

Les initiatives ont été innombrables et plusieurs plateformes proposent de les compiler, comme le CNFPT. Comme à son habitude le Prix TERRITORIA va s'adapter à l'actualité en créant un TERRITORIA 2020 "Riposte territoriale Covid" dont le CNFPT a accepté le parrainage. Il récompensera toutes les innovations en matière de management pour assurer la continuité des services publics locaux avec des moyens humains très réduits, des agents en télétravail, ou des agents en fonction qu'il fallait protéger, etc.



économie ». Il refuse en effet l'idée selon laquelle « *il y aurait une forme de fatalité géographique, sociale, historique et que seuls certains modèles territoriaux pourraient être porteurs de dynamisme économique* ».

Pour lui, il faut « *encourager tous les territoires à*

aller à la redécouverte de leur propre génie dans le cadre de lois dont il est souhaitable qu'elles soient ouvertes à l'inventivité et allégées du poids de normes superfétatoires ».

Il ne s'agit rien de moins que d'un changement de culture, d'un changement de réflexes. Car bien souvent l'innovation dérange, désobéit et trouble un ordre établi.

On ne peut que constater la clairvoyance de Jean Monnet qui disait : « *Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise* ».

« L'innovation publique, centrée sur l'intérêt général, doit permettre d'assurer une action publique de qualité, accessible à tous, partout sur leur territoire, dans un contexte de croissance des besoins sociaux et malgré les fortes contraintes budgétaires. »



Cependant, les crises montrent aussi que les ressources humaines et structurelles existent (collectivités, associations citoyennes, entreprises, ...) et agissent.

On a vu :

- une plage s'installer sur une place de centre ville, en 1997, pour offrir dépaysement et jeux à ceux qui ne partaient pas en vacances.

- une réduction de 40 % les délais d'instruction des dossiers d'une maison départementale des personnes handicapées.

- des étudiants co-locataires dans des EHPAD prendre en charge des animations pour les résidents.

- des policiers municipaux déjeuner dans les cantines scolaires et organiser des cafés-rencontres avec les habitants....

Et cela, sans modifier le droit, sans ressources supplémentaires, sans incitation financière et sans bouleverser les organigrammes.

Le défi est de fédérer acteurs et ressources pour maximiser cette capacité d'innovation au service des besoins sociaux locaux. Le défi est également de mettre en réseau ces ressources et de permettre aux innovateurs de tous types (associations, collectifs citoyens, start-up, collectivités territoriales, entreprises) de converger.

Le défi est, enfin, d'impliquer tous les acteurs (et au premier chef les usagers concernés) dans l'invention/innovation en tant que telle, de l'expérimentation jusqu'à l'évaluation de l'offre, et, à terme, à sa diffusion.

Chaque année les candidats au Prix TERRITORIA surprennent les membres du jury par leur activisme et leur audace. On y trouve des pépites dans les services rendus mais aussi dans les méthodes utilisées pour y parvenir : les secrétariats de mairie mutualisés

« L'innovation territoriale promeut l'intelligence collective, par la création de mécanismes nouveaux de co-construction et de co-conception des politiques avec les citoyens. »

par la CC Mad et Moselle : le guichet citoyen multicollectivités du Département des Vosges ; l'expérimentation Isère ADOM pour un meilleur suivi des personnes âgées à domicile ; le potager exemplaire et insertion pour le CD des Yvelines ; le Commercelab de Saint-Quentin...

3. L'INNOVATION POUR REDONNER CONFIANCE EN L'ACTION PUBLIQUE

Crise de confiance, crise de légitimité, crise du résultat ... Les Gilets jaunes et la forte mobilisation autour de ronds-points au cours des mois de novembre et décembre 2018 ont révélé les difficultés qu'éprouve une part de la population quant à l'accès à un certain nombre de services publics locaux. Les enjeux liés aux transports, mobilités, santé, services publics se sont ajoutés à une pression fiscale croissante pour laisser place à une fracture territoriale explosive.

Pour la puissance publique, l'enjeu est de taille. Il consiste à se saisir des dynamiques en cours pour les accompagner et les accélérer.

Il semble qu'une mise en mouvement collective et une forte association des citoyens dans le cadre d'une démocratie repensée, qui s'appuierait sur un vivier d'énergies renouvelé, pourrait relégitimer l'action publique et collective tout en accroissant la pertinence des dispositifs publics.

Car l'innovation territoriale promeut l'intelligence collective, par la création de mécanismes nouveaux de co construction et de co conception des politiques avec les citoyens.

Elle est porteuse de nouvelles formes d'action, où des personnes et des organisations issues de la société civile peuvent décider ensemble et coproduire les services publics.

La première étape de la création d'une culture passant par l'implication des personnes, il va falloir convaincre, entraîner, motiver, soutenir, reconnaître, récompenser...

L'innovation territoriale responsabilise les managers publics et implique les agents dans la conception, l'expérimentation puis l'évaluation de nouvelles pratiques, créant ainsi une motivation pérenne et renouvelant la dynamique des équipes. Par ailleurs, face à l'affaiblissement du sens collectif, l'innovation territoriale se traduit par l'émergence de nouvelles formes de solidarité, d'engagement de proximité et de coopération dont les résultats sont visibles et mesurables par les habitants des territoires. Elle incarne une mécanique nouvelle de redistribution et de construction du lien social, notamment grâce au développement de l'entrepreneuriat social et solidaire.

Lauréats TERRITORIA : « Construisons » le dispositif qui booste l'innovation interne en Isère Le Gosier et « les griots » ou le media humain pour passer l'information ; Beta.gouv, réseau des incubateurs de Startups d'État, qui a été expérimenté par la région Grand Est pour la démarche agile en vue de l'évaluation et de l'amélioration de l'efficacité de ses formations.

Marie-Christine Jung, Déléguée Général de l'Observatoire TERRITORIA

TOUS LES EXEMPLES CITÉS - ET BEAUCOUP D'AUTRES INNOVATIONS DES TERRITOIRES - SONT CONSULTABLES SUR LE SITE **WWW.TERRITORIA.ASSO.FR**

