

APPEL À CONTRIBUTION

LE DESIGN APPLIQUÉ AUX POLITIQUES PUBLIQUES : RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PERSPECTIVES POUR DEMAIN

Merci pour votre contribution sur le thème des politiques publiques. Le contenu est libre et peut contenir des exemples d'actions, d'analyses, de schémas explicatif, de propositions, de pistes d'action, de controverses, de références et sources, néanmoins merci de ne pas dépasser 4 à 5 pages et de mettre en avant vos propositions de manière synthétique et visuelle. Votre contribution doit être adressée par mail à lesassisesdudesign@citedudesign.com avant le 2 septembre 2019. Toutes les contributions seront attentivement analysées et jointes aux propositions finales présentées au public le 11 décembre 2019.

Titre de votre contribution :	Du design en laboratoire à sa généralisation dans la définition des politiques publiques : pistes pour un design systémique
Auteur de la contribution (Prénom, nom fonction et coordonnées complètes) :	Juliette Blond Designeuse de services Région Bretagne 02 22 51 60 71 - 07 85 10 58 57 Juliette.blond@bretagne.bzh Benoît Vallauri, Responsable du Ti Lab (Laboratoire régional d'innovation publique) Préfecture de Région et Région Bretagne 02.99.27.14.67 - 06.85.94.65.15 benoit.vallauri@bretagne.bzh
Structure :	Région Bretagne Ti Lab Bretagne
Secteur d'activité :	Service public
Ressources et références :	Vidéo Ti Lab : https://vimeo.com/337253963 Liens articles Ti Lab et projets Vidéo « Transformons l'administration ! » - Région Bretagne : https://vimeo.com/275265446

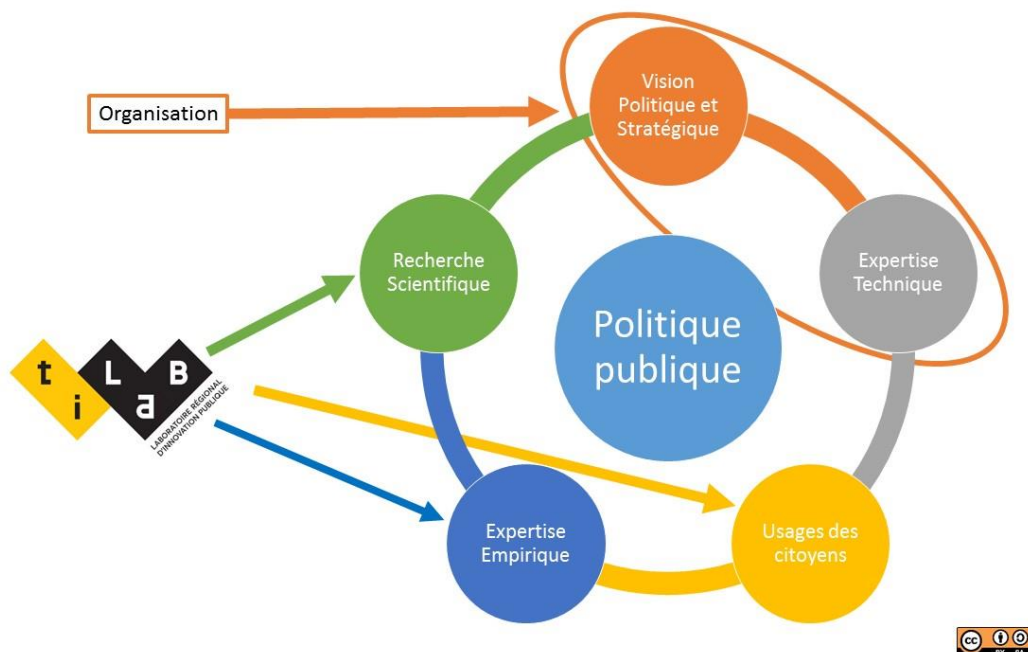
1. Quel rôle pour le design des politiques publiques ?

Nous évoluons dans un monde incertain, entre tensions sociales, crise politique et démocratique, difficultés de la prévision, de la régulation, évolution technologique, risque d'uberisation des services publics... Or l'incertitude ne se contrôle pas, elle est systémique. Nous devons donc, en tant que producteur de politiques publiques, nous adapter continuellement. C'est le sens d'une des cinq valeurs du Service public, la Mutabilité. Mais cette valeur demande à être aujourd'hui largement redéfinie.

En effet, la Mutabilité a souvent été associée à une logique comptable et gestionnaire, bien loin de la proposition de politiques publiques plus qualitatives, plus humaine, plus en phase avec les besoins des citoyens. Ces outils de pilotage et de définition traditionnelle d'une action publique fortement marquée par le new public management sont devenus des outils visant à minimiser au maximum l'incertitude et freinant souvent la recherche de solutions nouvelles, plus créatives et mieux adaptées aux problématiques actuelles.

Pourtant, l'incertitude génère un (re)questionnement, qui ouvre de nouveaux possibles. C'est d'ailleurs souvent un bon indicateur d'innovation - c'est par exemple, l'un des premiers critères examinés pour un dossier de Crédit Impôt Recherche. Aussi, l'innovation publique ne doit pas chercher à minimiser l'incertitude mais à l'intégrer dans l'évolution des politiques publiques.

Les politiques publiques sont définies au croisement d'une vision politique et stratégique, et d'une expertise technique, professionnelle, métier. L'objectif de l'innovation publique pour nous est de diversifier les sources d'amélioration, voire de création de politiques publiques, en y ajoutant la prise en compte de l'avis scientifique critique, en valorisant l'expertise empirique des acteurs et agents de terrain, et surtout en partant de « l'expertise d'usage ».



Cette participation des usagers aux aspects opérationnels et politiques est également un gage de démocratie dans une société où l'expertise doit faire avec la défiance (CF rapport France Stratégie : <https://www.strategie.gouv.fr/publications/expertise-democratie-faire-defiance> ...)

Le Design a alors une place centrale dans cette redéfinition des modes d'élaboration des Politiques Publiques, par les approches et méthodologies qu'il utilise, tout à la fois pluridisciplinaires, participatives, centrés sur l'utilisateur, actives et créatives. L'approche par le design est pour nous avant tout une approche orientée problème, plutôt que l'approche orientée solution habituellement mise en œuvre dans les organisations. Si le design vise également à concevoir des solutions (outils, services, espaces...), il s'agit d'abord d'investiguer, d'aller sur le terrain, les territoires, de vérifier le

problème rencontré, d'identifier ses racines mais aussi de prendre en compte des ressentis, des sentiments, d'avoir une approche plus fine, plus individuelle et micro, ce qui est rarement fait, y compris dans les évaluations. Le Design vise alors à travailler l'incertitude, en tendant vers une compréhension fine et la prise en compte de la diversité et la complexité des réalités (des usagers, des agents, des organisations...) tout au long des projets, du constat à l'expérimentation en passant par la définition collective d'idées. Cette approche vise également à redistribuer, dans le cadre du projet les logiques de pouvoir et de décision, qui ne sont plus réservées aux élu.e.s ou directeurs.trices mais aux participants, quel que soit leur position hiérarchique.

A l'image du tableau suivant, inspiré des travaux de la 27ème Région, l'approche par le Design est complémentaire des autres approches des organisations. Elle ne s'y oppose pas forcément, mais doit trouver une place importante et légitime dans la décision et la mise en œuvres des politiques publiques.

De la complémentarité dans les méthodes

Organisation	Design de service - Laboratoire
Administration / Administrés	Services publics / Usagers-Habitants-Citoyens...
Innovation en silo	Innovation systémique
Résoudre	Reformuler
Répondre aux besoins	Repartir des pratiques
Faire pour	Faire avec
Les experts	L'expertise utilisateur
Indicateurs - Données	Ressentis - Sentiments
Excellence	Astuce
Comprendre pour faire	Faire pour apprendre
Etudes, rapports	Prototypes, tests



Inspiration : La 27ème Région  

2. Le design et la Région Bretagne

L'intérêt pour le design des politiques publiques a été porté très tôt en Région Bretagne, qui est adhérente de la 27ème Région depuis son lancement, il y a 10 ans.

La première mise en œuvre d'une démarche de design de Politique publique a eu lieu avec la Direction des transports, pour la création d'un nouveau modèle de gare et de halte ferroviaire en 2015/2016. (<http://garezh.la27eregion.fr/>) suivie d'une expérimentation grandeur nature en 2017 (<https://www.ouest-france.fr/bretagne/morlaix-29600/la-gare-de-demain-s-invente-landivisiau-4840768>).

En 2016, le SGAR de la Préfecture de Bretagne propose à la Région Bretagne de répondre en commun à l'appel à projet du SGMAP (devenu la DITP) de soutien à des laboratoires régionaux d'innovation publique. Le Ti Lab, laboratoire d'innovation publique en Bretagne voit le jour en novembre 2017. Après un lancement progressif, il mène des actions utilisant les méthodologies du Design, souvent en lien direct avec des designers et des chercheurs, sur des projets de fond ou des irritants spécifiques identifiés par les professionnels (Contrôle agricole, Aide aux entreprises, formation professionnelle, orientation, égalité femmes-hommes...).

Parallèlement, la Région Bretagne lance une démarche de transformation, consistant en un appel à idées et à défis auprès de ses agents lancé en octobre 2017. 116 défis sont soumis, et 50 regroupés et sélectionnés par un collectif d'agents. Parmi ces défis, certains bénéficient d'un accompagnement en Design, via des prestataires ou le Ti Lab. Enfin, dans la continuité de cette démarche de transformation, une Délégation à la Transformation est créée, avec en particulier, en 2019, le recrutement d'un

designer en interne, pour accompagner les projets « Transfo » et les projets des services demandant un accompagnement en Design.

Enfin, la Région Bretagne se dote également d'un incubateur de services numériques, le Ti Kub. En lien avec le Ti Lab et la délégation à la transformation, l'incubateur est un dispositif orienté solution, qui permet des développements rapides de type sprint de solutions numériques. Le Ti Kub mobilise des méthodologies du design en Lean, en Ux et en design graphique.

A cela s'ajoute également l'initiation depuis 2018 d'une cinquantaine d'agents au design de service via 4 jours de formation animées par un designer externe. Si certains se sont formés suite à une première initiation auprès du TiLab ou de la Transfo, d'autres curieux ont assisté à ces 4 jours pour mieux comprendre cette nouvelle discipline dont ils entendaient de plus en plus parler. Au-delà d'une meilleure connaissance de la discipline, favorisant notamment la commande de prestations externes ou la sollicitation de ressources internes, il est aujourd'hui difficile de constater les effets directs de ces formations dans le quotidien de ces agents. Il en est de même pour les porteurs de projets accompagnés par le Ti Lab et la Transfo. Plus de deux ans après le début de l'introduction progressive du design à la Région Bretagne, il serait intéressant de faire un bilan de ce que retirent ces agents de cette introduction à la conception centrée sur l'humain et les usages.

Analyse synthétique de la place du design sur ces actions :

Interne	
Forces	Faiblesses
<p>Approche nouvelle adapté aux enjeux actuels Forte curiosité des agents pour le design des PP et montée en compétence de certains agents sur des briques de l'approche design Soutien de haut niveau au lancement du Ti Lab et de la démarche de transformation de l'administration Moyens dédiés, poste de designer interne Autonomie bienveillante accordée aux projets et cadre sécurisé offert pour les projets jusqu'à l'expérimentation</p>	<p>Difficultés de passage à l'échelle des expérimentations Interconnaissance faible entre le design et les élus, qui maintient le design comme outil « opérationnel » et non une approche « stratégique » Poids des modèles de gestion de projets classiques, Fragilités des projets bottom/up par rapport au mode de décision classique Méconnaissance du design, parfois réduis à l'ergonomie, au graphisme, à l'Ux ou l'animation d'ateliers Risque de dilution « un peu de design partout » Peu d'approche pluridisciplinaire Une approche itérative qui peut prendre du temps Pour les agents, sentiment d'une approche à mettre en place « en plus » de leurs missions habituelles Une démarche qui touche surtout les cadres et qui font de la conduite de projet</p>
Externe	
Opportunités	Menaces
<p>Coopération entre collectivités à échelle régionale et volonté de mutualisation de l'innovation publique Réseau de designer en cours de mise en place en Bretagne De bons et solides réseau en innovation publique au niveau national</p>	<p>Peu de designers sensibilisés sur le design des PP Risque de remise en cause des actions d'innovation publique en fonction des élections Risque d'instrumentalisation du « label » Design pour légitimer des décisions L'absence d'un caractère systémique de l'approche design, toujours dans les « silos de compétences » des administrations.</p>

3. Réflexions sur le design intégré en collectivité

Tous les éléments du tableau ci-dessous pourraient faire l'objet d'une analyse à part entière alimentée d'exemples concrets issus de projets menés à la Région pour souligner les freins et leviers à la diffusion d'un design des politiques publiques au sein d'une collectivité. Cependant, afin de respecter le format de l'exercice et de croiser l'expérience de Benoit Vallauri du Ti Lab et de Juliette Blond, designer intégré depuis février 2019 à la Délégation à la Transformation de la Région, nous vous proposons quelques réflexions sur l'exercice, la diffusion et l'impact d'un design intégré en collectivité

a. Un passage à l'échelle difficile mais nécessaire pour légitimer le design

Une culture du design se diffuse au sein de la Région Bretagne, mais aussi dans les administrations déconcentrées de l'Etat via le Ti Lab, avec un fort intérêt pour l'approche participative, centrée sur les usages ainsi que sur la créativité que porte celle-ci. Une réelle autonomie et des moyens sont accordés pour mettre en œuvre les projets, de l'exploration à l'expérimentation. Cependant, les difficultés de passage à l'échelle des solutions imaginées, détaillées dans le tableau ci-dessus, sont autant de freins à l'implantation durable de cette approche au sein des services : le design – de même que toutes les nouvelles méthodes expérimentées à la Région – doit encore faire ses preuves auprès des agents mais également des élus et du top management, aller au-delà de l'atelier post-it et des prototypes et aboutir sur du réel. L'approche participative via la sollicitation régulière des usagers (internes ou externes) doit leur offrir des solutions réelles pour légitimer l'approche. Cependant, le succès de ce passage à l'échelle repose moins sur la démarche de design en elle-même que sur son portage et l'indispensable adaptation des modèles de gestion de projet et de validation plus traditionnels. C'est aux processus de gestion et de prise de décision d'évoluer pour intégrer le design, le risque sinon étant de la cantonner dans un rôle d'amélioration continue plutôt que d'innovation .

b. Des démarches participatives qui interrogent le rôle des élus

La méthodologie participative portée par le design remet en question l'organisation traditionnelle de l'institution, notamment le rôle de l' élu qui, à partir de sa culture de terrain, propose des solutions que les services étudient avant de les mettre en œuvre. Avec le design, les solutions sont construites collectivement, avec des usagers, des agents des services, des experts après un travail sur le terrain. A l'heure de la participation, l' élu n'est plus le seul relais de la parole du citoyen. Ces démarches, dont le design fait partie, questionnent donc le rôle de l' élu au XXIème siècle pour faciliter ces démarches participatives : animateur de la discussion, rapporteurs de problématiques, garant d'une participation représentative et équilibrée ? Comment et quand engager le dialogue avec eux ? Quel langage commun pour co-construire les politiques publiques de demain ?

c. Un équilibre difficile entre diffusion d'une approche et mise en œuvre de projets

La dilution de l'approche de design au sein des différents projets de la collectivité, partant d'une volonté de sensibiliser un maximum d'acteurs aux méthodologies issues de la discipline et de multiplier l'impact de l'approche centrée usager, favorise également la difficulté à aboutir à des productions durables. Les ressources liées à la discipline restant limitées, il faut outiller et former les agents moteurs afin de les autonomiser pour qu'ils soient également porteurs de la démarche à travers leurs métiers et diffuser cette culture au sein de la collectivité. Cependant, le conseil, l'accompagnement, la sensibilisation, l'outillage et la formation des agents composent une mission à part entière, difficilement compatible avec le pilotage et la mise en œuvre de projets demandant une expertise en design sur le long cours. Si avoir un designer intégré dans l'administration est une chance, ce n'est pas l'unique levier à mettre en place pour une diffusion rapide d'une culture du design et la concrétisation de projets centrés usagers. Les prestataires spécialistes du design des politiques publiques sont important, au-delà de leurs compétences, en particulier pour l'indépendance de leur point de vue critique. Le recours à la formation d'ambassadeurs internes est également nécessaire.

d. Une discipline aux multiples définitions

De plus, la relative nouveauté et la diversité des champs d'action du design au sein de l'action publique favorise le flou autour de sa mise en œuvre et de sa compréhension. A quoi sert le design dans une collectivité ? Animer des ateliers de créativité ? Faire des analyses d'usages ? Créer de graphismes percutants ? Des interfaces ergonomiques ? Concevoir ou améliorer des services ? Chacun crée sa propre définition en fonction de sa grille de lecture, composant avec la diversité des finalités (stratégiques et opérationnel), des disciplines du design (design de services, design d'interface, design graphique, design d'espace...), et les compétences qui les composent (techniques de créativité, prototypage, expérimentation, graphisme...) parfois communes à d'autres disciplines (enquête de terrain, animation d'atelier). Aucune de ces définitions n'est fautive car la discipline du design est très large et les compétences mise en œuvre varient en fonction des typologies de projet (organisation interne, service à l'utilisateur, conception d'interface, redéfinition d'un espace). Dans le monde du design, la définition du design ne fait pas consensus, celle du design des politiques publiques encore moins et la fiche de poste type du designer intégré n'existe pas vraiment. Elle se construit via l'immersion du designer au sein de la collectivité.

e. Le design intégré en collectivité : une discipline en construction

Aujourd'hui, le designer de politique publique, ou de service public, est le plus souvent un designer polyvalent, issu d'une formation « traditionnelle » (design d'interaction, design d'objet, design d'espace), dont l'appétence pour l'intérêt général l'a mené à se former « sur le tas » aux problématiques de l'action publique et donc au design des politiques publiques. Les outils et méthodes enseignés dans les écoles permettent de décliner une démarche itérative au sein de l'action publique et les designers composent et adaptent leurs approches au fur et à mesure des projets. Les travaux de la 27^e Région et des agences de design des politiques publiques ont infusés depuis une dizaine d'années dans de nombreuses collectivités et ont permis de définir des méthodes et des outils pour faire du design au sein de l'action publique. Si le design intégré aux collectivités peut répliquer ces démarches, il se confronte également à d'autres problématiques, spécifiques au contexte institutionnel. S'il permet de favoriser la diffusion de la démarche en interne sur le long cours, la mise en œuvre des projets et leur passage à l'échelle se confronte à la réalité des processus et de la culture institutionnelle, à la diversité des métiers, à la verticalité de l'organisation et à une temporalité spécifique. Aujourd'hui, le design des politiques publiques intégré est une discipline en construction ; la définir et la mettre en place prend du temps. Aussi, l'intégration de ce nouveau métier, au sein de l'action publique, soulève la question de la formation. Pas uniquement de la formation des designers à l'action publique ou la formation des agents au design, mais à la formation à **un design de l'action publique**, où pourraient se croiser designers, agents, élus, chercheurs, actuels ou en devenir afin d'imaginer les organisations, les méthodes, les outils de mise en œuvre d'un design intégré systémique pour contribuer à la transformation de l'action publique.