bilan et référentiel d'évaluation avril 2019

Les laboratoires d'innovation publique

modernisation.gouv.fr

Direction interministérielle de la **transformation publique**

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) coordonne le programme **Action Publique 2022 en lien avec les ministères. Animée par une nouvelle vision de la transformation de l'action publique**, elle porte des projets interministériels ou accompagne des projets ministériels à fort impact.

Accélérateur de la transformation publique, elle apporte son savoir-faire pour que les administrations et leurs agents deviennent **entrepreneurs de leur transformation**. Mettre l'usager au centre, libérer la capacité d'action et de créativité des managers et agents, faire simple, être transparent sur les résultats et faire confiance sont ses engagements.

Elle aide les administrations à imaginer des solutions nouvelles, sortir du cadre, libérer l'énergie publique, **pour transformer l'action publique et construire un service public plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers.**

Sommaire

En bref

Introduction

Les laboratoires d'innovation publique, une dynamique initiée par le PIA 6

Les 12 laboratoires d'innovation publique lauréats 8

Bilan de la mise en œuvre de la démarche

Les modalités d'implantation et de structuration des laboratoires 10

Un portage opérationnel majoritairement assuré par les SGAR 10

Un portage politique globalement perçu comme satisfaisant, souvent dépendant de la capacité des Labs à produire effectivement des projets concrets 10

La quasi-totalité des laboratoires implantés dans un lieu spécifique 11

Les moyens techniques, humains et financiers à disposition des laboratoires 12

Une forte dimension partenariale commune à tous les laboratoires 14

Fonctionnement des laboratoires d'innovations territoriales 16

Des laboratoires essentiellement pluri-thématiques 16

Des laboratoires tournés vers une transformation publique interne et externe 17

Des laboratoires centrés autour de deux logiques d'actions dominantes 17

Un investissement différencié autour d'actions d'acculturation 18

Vers une typologie des laboratoires 19

Principales réalisations des Labs

Des réalisations tangibles dès la première année 20

Les réalisations des laboratoires suivant un modèle d'action « intégré » 21

La moitié des projets visent la création et l'expérimentation de nouveaux outils 21

Une majorité d'actions encore en cours de réalisation 22

Réalisations des laboratoires suivant un modèle « facilitateur » 23

Une grande diversité de projets et d'actions 23

Une majorité d'actions courtes et de mobilisation 24

Proposition de référentiel d'évaluation

Un référentiel structuré autour de 9 questions évaluatives 26

Déclinaison des questions évaluatives : critères et indications méthodologiques) 28

En bref

Un premier bilan à 18 mois…

Une démarche effective dans les territoires et accompagnée par la DITP

Dans le cadre d'un appel à projet soutenu par le Programme d'investissements d'avenir (PIA), la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) accompagne depuis décembre 2016 le déploiement de **12 laboratoires d'innovation publique répartis sur l'ensemble du territoire**.

Pilotés par les services déconcentrés de l'Etat (les Secrétariats généraux des affaires régionales – SGAR mais aussi des directions régionales voire départementales), ces Labs bénéficient quasiment tous d'un **lieu dédié** permettant de faire vivre les partenariats inter-administrations et de développer des projets innovants en commun au cœur des territoires.

Ce premier bilan souhaité par la DITP 18 mois après le lancement des Labs fait état d'une bonne dynamique de consommation des crédits dédiés : **en moyenne 470 000 € par Lab**, financé pour moitié par les fonds du PIA. Les moyens humains mis en place dans le cadre des Labs présentent une grande diversité, allant de 0,5 à 5 ETP selon les structures pour un total de **20 ETP** mobilisés sur l'ensemble des Labs. L'animation des Labs est en grande majorité assurée par des agents déjà en poste mais a également pu donner lieu à des recrutements *ad hoc.*

Une démarche visible qui favorise le travail en partenariat sur les territoires

Tous les laboratoires s'inscrivent dans une **dimension interministérielle, inter-administration et partenariale**. Plusieurs d'entre eux s'appuient sur une **instance de pilotage ouverte** réunissant l'ensemble des partenaires du territoire (Etat, collectivités, associations, réseaux académiques…). Le principal levier de facilitation de cette dynamique partenariale est le **portage politique**, qui est jugé fort dans la moitié des cas. Bien identifiés en interne par leurs administrations et collectivités, plusieurs Labs estiment cependant ne **pas être encore pleinement intégrés au cœur de la machine décisionnelle**.

Des réalisations concrètes dès la première année

En l'espace de quelques mois de fonctionnement, les Labs totalisent un ensemble de **94 actions et projets réalisés ou en cours**. Ces réalisations recouvrent une grande variété d'actions, allant de la mise en œuvre de **chantiers structurants ou la création d'outils pérennes** (par exemple le projet « Zéro non-recours aux droits » porté par le Lab Zéro à Marseille ou le développement d'un simulateur d'entretiens de recrutement par le Ti'Lab) à la conduite **d'interventions courtes et ponctuelles** (réunions d'information, séances de créativité, sprints de prototypage…) en passant par des actions d'**accompagnement et apport d'ingénierie** (montage de formations, appui à la conception de projets innovants, diffusions de kits et de guides de bonnes pratiques).

…pour préparer l'évaluation des Labs

Le document fournit aussi **un cadre analytique et méthodologique** pour renforcer le suivi des résultats et des impacts et engager l'évaluation finale des Labs. Il distingue pour cela **deux grands modèles d'intervention des Labs**, selon que ces derniers agissent suivant un mode « intégré » tourné vers la résolution, en interne au Lab, d'une ou plusieurs problématiques ciblées, ou suivant un mode « facilitateur » en accélération / accompagnement des projets portés par les acteurs du territoire.

Afin de préparer l'évaluation des Labs, le document propose un **référentiel d'évaluation** structuré autour de **9 questions évaluatives** comprenant les critères de jugement et les indications méthodologiques permettant d'y répondre au mieux. **Le défi** : mieux suivre et apprécier l'impact de ces démarches inédites d'innovation publique à l'échelle territorial !

Introduction

Les laboratoires d'innovation publique, une dynamique initiée par le PIA

Le fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » a été mis en place le 12 décembre 2014 dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) mobilisé au service de l'amélioration et de la modernisation de l'action de l'État. Doté de 126 millions d'euros, ce fonds a pour ambition de financer des projets portés par des administrations visant à transformer de façon innovante et « disruptive » les modalités de production et de mise en œuvre de l'action publique.

Parallèlement, en avril 2016, l'inspection générale de l'administration (IGA) a rendu public un rapport sur la transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat dans lequel était préconisé le lancement de deux appels à projets (AAP) pour appuyer dans la durée un réseau d'innovation territoriale :

- Un premier appel à projet : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs » ;
- Un second appel à projet : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires d'innovations territoriales ».

Le présent bilan s'inscrit dans le cadre du second appel à projet sur les laboratoires d'innovations territoriales.

A travers cet appel à projet, il s'agissait de doter les administrations volontaires de moyens, notamment financiers et d'accompagnement, pour leur permettre de concevoir et de déployer des laboratoires d'innovation territoriale.

L'objectif donné à ces laboratoires est de faciliter l'émergence et l'expérimentation de projets d'innovation publique qui répondent à des problématiques de territoire, à l'initiative des agents de terrain. L'AAP identifie trois missions principales pour les laboratoires :

- la conception et le prototypage de projets innovants ;
- l'expérimentation de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail collaboratives et partenariales;
- la diffusion de ces nouvelles méthodes de travail et de la culture de l'innovation publique.

Concernant les conditions de fonctionnement des laboratoires, l'AAP encourage les administrations à structurer leur « Lab » autour de plusieurs caractéristiques-clefs, volontairement structurantes pour garantir la cohérence de la démarche mais suffisamment larges pour donner un maximum de liberté aux innovateurs ainsi qu'une possibilité d'adapter l'objet et l'organisation du laboratoire à leur situation propre. En synthèse, les principales caractéristiques des conditions de fonctionnement des Labs identifiées par l'AAP sont les suivantes :

- un caractère interministériel/inter-administration et partenarial ;
- un cadre ouvert à l'expérimentation disposant d'un lieu dédié ;
- une organisation des activités du laboratoire autour de projets dits d'amorçage, développés sur un cycle court et mettant en jeu des financements limités, visant la production de solutions ou de dispositifs susceptibles d'être testés en situation d'usage réel.

À la suite de la publication de cet AAP, les équipes des administrations volontaires ont pu bénéficier d'un accompagnement méthodologique de la DITP (à l'époque Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique – SGMAP) pour construire et structurer leur projet de laboratoire d'innovation publique.

Pour ce faire, des sessions de travail collaboratif et la découverte de lieux d'innovation et d'innovateurs (notamment le laboratoire Pôle Emploi, SuperPublic, etc.) ont été organisées de mai à septembre 2016.

Les projets, déposés par les porteurs le 28 septembre 2016, ont fait l'objet d'une sélection **le 15 novembre 2016** au cours de laquelle **douze laboratoires ont été désignés lauréats**.

Les premiers laboratoires d'innovation publique ont ainsi été déployés à partir du mois de décembre 2016.

En mai 2018, près de 18 mois après son lancement, l'Etat a souhaité réaliser un point sur le déploiement et les premiers résultats de cette initiative. Dans cette perspective, une étude externe a été lancée en juin 2018, structurée autour de deux volets :

- Un premier volet consacré à la production d'un **bilan technico-financier** de la mise en œuvre de la démarche faisant état des principales réalisations et des premiers résultats visibles des laboratoires.
- Un second volet dédié à la construction d'un **référentiel d'évaluation** testé auprès de 2 laboratoires pilotes et visant à engager plus tard l'évaluation de l'ensemble des Labs.

MÉTHODE

Cette étude externe a été confiée au cabinet Planète Publique spécialisé en évaluation des politiques publiques et en développement territorial. Les travaux ont été conduits entre les mois de mai et septembre 2018. Ils ont été pilotés par un comité de projet interne à la DITP.

La méthodologie s'est appuyée sur une analyse des documents de contexte et de bilan disponibles, des entretiens individuels et collectifs avec les responsables des Labs et des études de cas approfondies menées sur deux sites (Rennes et Paris).

Le rapport est publié sous la responsabilité éditoriale de la direction interministérielle de la transformation publique.

Les 12 laboratoires d'innovation publique lauréats

Les 12 laboratoires d'innovation publique lauréats ont été présentés en novembre 2016 à l'occasion de la semaine de l'innovation publique. Répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain, ces derniers se différencient à la fois par l'organisation mise en place (équipes, lieu dédié…) et les thématiques qu'ils traitent.

Tous ont cependant comme point commun de proposer de nouvelles méthodes de travail pour résoudre les problématiques locales.

Ti-Lab : co-porté par le SGAR et le Conseil régional de Bretagne, les axes de travail du Ti-Lab portent principalement sur la transformation interne de l'administration ainsi que sur l'amélioration des politiques publiques conduites en intégrant l'expérience des usagers.

Accélérateur TE2i : porté par la direction régionale Grand-Est de l'ADEME, le Lab TE2i vise à concevoir des outils numériques innovants permettant une mise en relation fluide et efficace des différentes parties prenantes du secteur des éco-technologies.

La Brasserie : implanté également en région Grand-Est, la Brasserie est portée par le SGAR. Elle poursuit deux principaux axes de travail : la co-construction de modules de formation avec des organismes spécialisés et l'organisation d'événements innovants, parmi lesquels un hackathon. Ce Lab ne dispose pas encore de lieu dédié.

SIILAB : situé à Lille, le SIILAB est piloté par la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS). Ses équipes ont choisi de faire travailler ensemble les partenaires du territoire autour d'une thématique spécifique : l'économie sociale et solidaire. Chacun de ses axes de travail est co-piloté par un ou plusieurs partenaires, le Lab jouant ainsi un rôle de catalyseur de projets.

La Fabrique RH : implantée à Paris au cœur du campus de start-up Station F, la Fabrique RH a accompagné une première « saison » de projets à dimension managériale et travaille actuellement à la mise en place d'une « saison 2 ». L'ensemble de ses actions sont articulées autour d'un objectif : moderniser et améliorer la gestion des ressources humaines en tirant profit des nouveaux outils du numérique et en replaçant l'agent au cœur des pratiques professionnelles.

LaBase : co-porté par la direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement (DREAL), le SGAR, Bordeaux Métropole et le Conseil départemental de la Gironde, LaBase est implantée directement dans les locaux du Département. Par ce pilotage large, le Lab vise principalement à fédérer un réseau d'innovateurs et à favoriser la collaboration entre les différentes administrations du territoire à travers l'expérimentation de projets communs et en s'appuyant sur des outils innovants (design, nudge, game design, méthodes agiles…).

Le LabO : implanté à Toulouse et à Montpellier, le LabO a pour ambition principale de moderniser les pratiques de l'administration, notamment en termes de management d'équipe et de conduite de projets. Pour ce faire, le LabO sensibilise et forme les agents aux méthodes et outils de l'innovation publique. Il accompagne les services dans leur prise en main par des actions d'accompagnement ponctuelles mais aussi à travers l'appui à des projets locaux structurants.

InSo Lab 83 : situé à Toulon dans le Var et co-piloté par la direction départementale de la cohésion social (DDCS) et l'agence de développement économique TVT innovation, InSo Lab 83 se focalise principalement sur une thématique : les politiques sociales, et plus spécifiquement l'évolution des pratiques et méthodes de travail de l'État en matière d'inclusion sociale. En s'appuyant sur des méthodes agiles, il intègre dans ses projets trois niveaux d'usagers : l'administration, les travailleurs sociaux et les bénéficiaires sociaux / citoyens.

Lab Zéro : co-piloté par le SGAR et l'association Marseille Solutions, le parti pris du Lab Zéro est d'atteindre sur le long-terme des horizons « zéro », c'est-à-dire une situation « idéale » sur une thématique particulière. Deux projets sont pour l'heure en cours de réalisation : le projet « zéro sans-abri » et le projet « zéro non-recours aux droits ».

LIRIC : Les directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) de PACA et de Corse se sont réunies autour du LIRIC pour porter ensemble un projet de modernisation des méthodes d'inspection et de contrôle. Cette modernisation passe notamment par davantage d'inclusion des avancées permises par le numérique, parmi lesquelles l'accès aux bases de données en temps réel ou encore de nouveaux outils numériques de travail.

ETAT'LIN : à Nantes, le Lab ETAT'LIN, porté par le SGAR, travaille autour de deux axes : diffuser l'utilisation du design de politiques publiques dans le quotidien des services et accompagner le développement des outils numériques au sein de l'administration. Portés par une équipe pluridisciplinaire, chacun des projets du Lab fonctionne en mode *startup*.

Archipel : le Lab Archipel est implanté en plein cœur de Lyon, au sein des locaux du SGAR. Si ses activités étaient à ses débuts très portées sur l'Open Data, le Lab a élargi ses actions à l'innovation publique dans son ensemble, avec une grande place laissée aux processus créatifs. Archipel a ainsi structuré une offre de service autour de quatre actions : l'accélération de projets, l'incubation de projets, l'accompagnement des services dans leur transformation, et le développement d'un réseau d'innovateurs formés aux méthodes et outils de l'innovation.

Bilan de la mise en œuvre de la démarche

Les modalités d'implantation et de structuration des laboratoires

Un portage opérationnel majoritairement assuré par les SGAR

En cohérence avec les modalités de diffusion de l'AAP, **une majorité des laboratoires (8 sur12) est directement pilotée par les SGAR.** Cette organisation socle peut recouvrir cependant des situations différentes en fonction des territoires et les Labs ont vocation à s'ouvrir à d'autres partenaires.

LE PILOTAGE DES LABS HORS SGAR

> Deux Labs font l'objet d'un co-portage SGAR et autre partenaire :

- le Ti-Lab à Rennes est co-porté par le SGAR et le Conseil régional de la Région Bretagne ;
- La Base à Bordeaux est co-porté par le SGAR, la DREAL, le Conseil départemental de la Gironde et la Métropole de Bordeaux.

> Deux Labs sont portés par une Direction Régionale de l'État :

- le SIILAB à Lille est porté par la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) Hauts-de-France ;
- le LIRIC à Marseille et en Corse est porté par la DRDJSCS PACA et la DRJSCS Corse.

> Un laboratoire est porté par une Direction Départementale de l'Etat :

- l'InSoLab 83 est porté par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) du Var.

> Enfin, **le T2E fait figure d'exception étant piloté par la Direction Régionale de l'ADEME Grand-Est.**

Un portage politique globalement perçu comme satisfaisant, souvent dépendant de la capacité des Labs à produire effectivement des projets concrets

Conformément aux attentes de l'AAP, les Labs bénéficient d'un **pilotage politique fort assuré par les Préfets de Région**.

Dans les faits, les éléments recueillis auprès des responsables des Labs suggèrent que ce portage politique par les Préfets peut être d'ampleur variable selon les structures, et, surtout, qu'il s'avère évolutif en fonction de l'état d'avancement des projets ou des priorités du territoire.

LE PORTAGE POLITIQUE DES LABS PAR LES PREFETS

> Certains laboratoires identifient un fort portage politique :

- le Ti-Lab (Rennes), la Fabrique RH (Paris), le Lab'O (Toulouse et Montpellier), le LIRIC (Marseille et Corse) ;

> D'autres constatent une consolidation du portage politique au fur et à mesure que leurs actions se concrétisent :

- ETAT'LIN (Nantes), Archipel (Lyon) ;

> Pour les autre Labs, le soutien hiérarchique a pu s'avérer moins fort du fait notamment d'un changement d'équipe au sein de la Préfecture entre l'étape du montage du projet et l'étape de son développement effectif ;

- ces Labs soulignent l'importance d'un pilotage stratégique de moyen et long terme pour soutenir la démarche.

Dans l'ensemble, bien que les laboratoires soient désormais bien identifiés en interne, **la majorité des laboratoires n'estime pas pour autant être intégrée au « cœur de la machine » décisionnelle**. Le temps long qu'impliquent l'appropriation de ses actions et le changement des pratiques en interne sont pointés comme les principaux facteurs explicatifs.

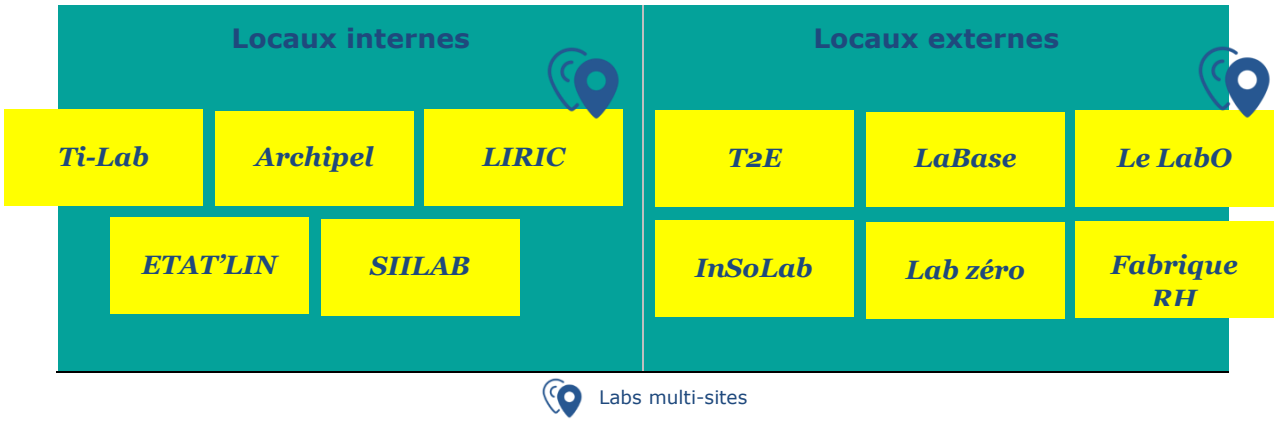
La quasi-totalité des laboratoires implantés dans un lieu spécifique

En cohérence avec les conditions de l'AAP, **onze des douze laboratoires lauréats sont installés dans un lieu dédié** à leurs activités. Seul le laboratoire La Brasserie (Région Grand Est) ne bénéficie pas de lieu dédié au moment de la réalisation de l'étude.

Cinq laboratoires ont fait le choix d'installer leurs locaux directement au sein de l'administration porteuse, six ont choisi de s'implanter dans des lieux extérieurs à l'administration.

Deux laboratoires présentent également la spécificité d'être implantés sur plusieurs sites :

- le LIRIC est implanté à Marseille avec une antenne en Corse ;
- le Lab'O est lui implanté à Toulouse avec une antenne à Montpellier.



Les moyens techniques, humains et financiers à disposition des laboratoires

> Des moyens financiers reposant essentiellement sur les crédits du PIA et l'investissement humain des services préfectoraux

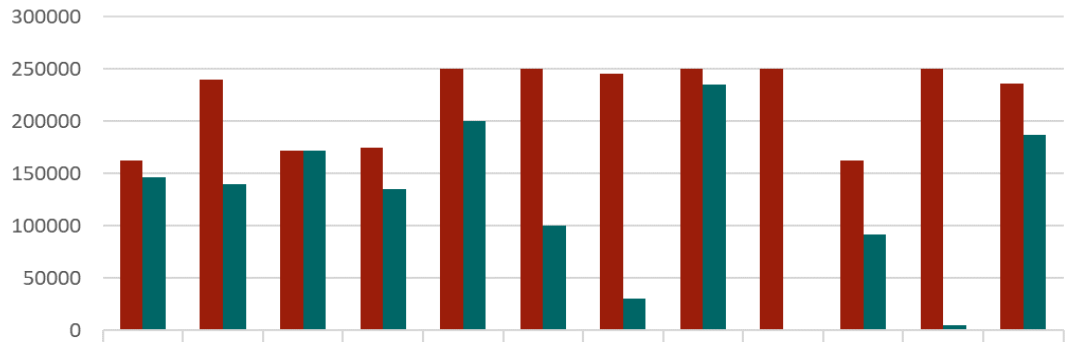
Les Labs disposent d'un budget prévisionnel moyen **d'environ 470 000 €,** financé pour moitié par les fonds du PIA. Des écarts notables sont toutefois à noter d'un Lab à l'autre : si ETATLIN, le Lab Zéro et InsoLab 83 ont un budget prévisionnel inférieur à 350 000 €, d'autres Labs comme LIRIC ou LaBase sont dotés d'un budget bien plus conséquent, supérieur à 500 000 €.

L'enveloppe prévue au titre des financements du PIA est globalement consommée. Les principaux postes de dépenses sont l'affectation d'agents aux fonctions d'animation et de pilotage et de l'investissement dans les ressources humaines (formations), l'installation des Labs (achat de matériel, aménagement des locaux, location de salles etc.) et l'accompagnement des projets.

Les **fonds propres** représentent essentiellement la **valorisation du temps des agents** qui participent aux activités du Lab.

Ces financements sont parfois complétés par d'autres financements extérieurs (par d'autres organismes, appels à projets ou au niveau des projets) mais ces derniers sont difficiles à chiffrer au regard des données disponibles.

LES RESSOURCES FINANCIERES DES LABS



	Archipel	Frabrique RH	InSo Lab 83	Lab 0	LaBase	Le LabO	LIRIC	SIILAB	Accélérateur TE2	ETATLIN	La Brasserie	Ti-Lab
Enveloppe PIA	162000	240000	172320	175000	250000	250000	245700	250000	250000	162000	250000	235700
Enveloppe PIA consommée	146000	140000	172320	135000	200000	100000	30000	235000	0	92000	5000	186669

Part consommée de l'enveloppe du PIA par laboratoire *(juin 2018)*

> Une disparité de moyens humains et des besoins qui tendent à se densifier

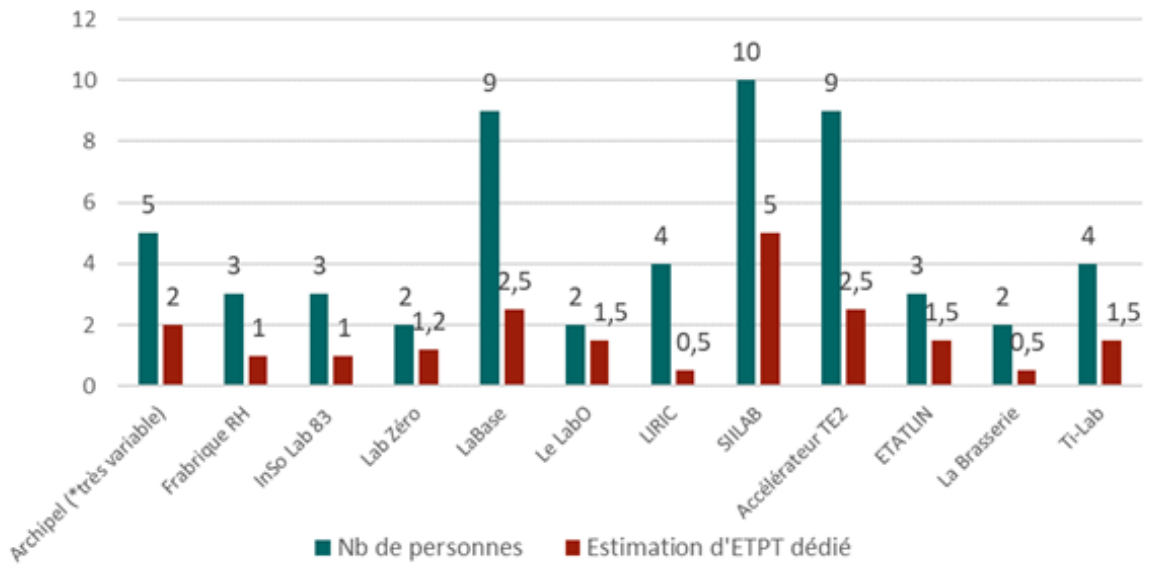
Les laboratoires estiment avoir à leur disposition entre **0,5 et 5 équivalents temps plein (ETP)** dédiés spécifiquement au pilotage des activités du Lab. Ces ETP sont généralement répartis entre 2 et 10 personnes.

Ce sont dans la majorité des cas les **agents des administrations porteuses qui consacrent une partie de leur temps à ce pilotage.** Cependant, ce temps est rarement inscrit dans les fiches de poste, et les missions propres au Lab viennent s'ajouter aux missions initiales des agents, sans qu'un allégement de charge ne soit systématiquement opéré.

Cinq laboratoires ont effectué un recrutement ad hoc à temps partiel ou à temps plein: Ti-Lab, TE2, LaBase, Siilab et la Fabrique RH. Plusieurs laboratoires ont également recruté des stagiaires ou des volontaires en service civique.

Les besoins en ressources humaines ont évolué de manière très dynamique au fur et à mesure de l'installation du laboratoire et de l'avancement des projets. Les éléments recueillis suggèrent qu'à leur démarrage, les laboratoires ont nécessité un investissement très important des porteurs / responsables des Labs. Puis, au fur et à mesure de leur développement, l'accroissement de la charge de travail a surchargé les moyens RH disponibles.

LES RESSOURCES HUMAINES DES LABS



Estimations des moyens humains des Labs *(juin 2018)*

Dans la majorité des cas, **le recours à des prestations externes d'accompagnement** constitue une source de moyens humains et techniques supplémentaire.

LE RECOURS A DES PRESTATAIRES EXTERNES

Deux types d'appuis sont à distinguer dans les cas d'accompagnement des Labs par des prestataires externes :

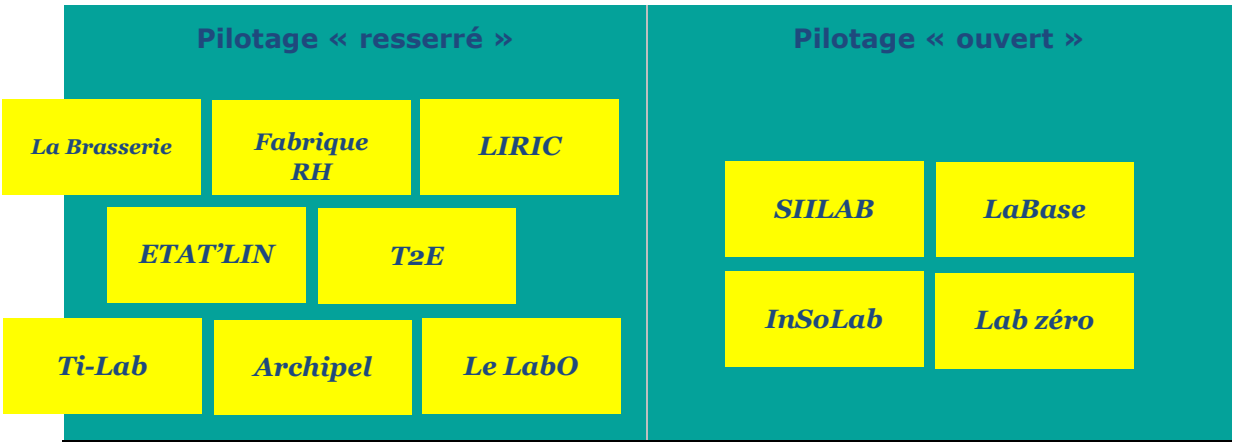
- **L'appui au pilotage des activités courantes du laboratoire.** C'est le cas pour 2 Labs : InsoLab avec TVT Innovation et le Lab'Zéro avec Marseille Solutions, ces deux structures jouant le rôle de facilitateur et d'accélérateur pour les projets des Labs.
- **L'appui ponctuelle pour la conception et la mise en œuvre de projets**. C'est le cas pour 8 Labs : Ti-Lab, Archipel, Siilab, Lab'O, Fabrique RH, LaBase, Liric, ETAT'LIN.

Une forte dimension partenariale commune à tous les laboratoires

> L'intégration de partenaires au niveau du pilotage opérationnel pour certains laboratoires

La majorité des laboratoires ont fait le choix d'un **pilotage resserré autour de quelques personnes**.

4 laboratoires en revanche ont fait le choix **d'élargir l'instance de pilotage** en l'ouvrant à un nombre important de partenaires. Pour ces laboratoires, les éléments recueillis à ce stade ne permettent pas d'estimer avec précision le temps consacré par ces partenaires



L'EXEMPLE DE RECHERCHE DE PERENNISATION FINANCIERE DU LabO

En région Occitanie, le LabO a développé plusieurs actions dans le but d'assurer sa pérennité au-delà des crédits du PIA via :

- la désignation et la formation de référents innovation en interne pour réaliser les missions d'accompagnement et d'animation ;
- proposition de formations inscrites sur le catalogue PFRH existant
- une capacité technique et d'ingénierie pour accompagner la candidature à de nouveaux appels à projet et à manifestations d'intérêt (entrepreneurs d'intérêt général, AMI intelligence artificielle, AMI sciences comportementale, fonds d'innovation RH, FTAP…).

> Une ouverture des projets et activités aux partenaires pour tous les laboratoires

Si tous les laboratoires n'ont pas ouvert de la même manière leurs instances de pilotage, tous s'inscrivent résolument dans une **dimension interministérielle, inter-administration et partenariale** au niveau de la conduite des projets et des actions.

En effet, l'ensemble des laboratoires associent de façon régulière une grande diversité de partenaires, aussi bien internes qu'externes à l'administration porteuse. Par rapport à d'autres initiatives de laboratoires similaires, cette forte ouverture est un critère très différenciant. A titre d'exemple, on peut citer le modèle organisation partenariale d'un dispositif d'hébergement d'urgence mis en place par le Lab Zéro à Marseille.

Les partenaires mobilisés sont très différents selon les laboratoires et les thématiques des projets conduits (collectivités, opérateurs de l'Etat, start-ups, associations, etc.). De nombreux laboratoires ont également directement intégré les usagers pour concevoir et tester les solutions conçues.

Fonctionnement des laboratoires d'innovations territoriales

Des laboratoires essentiellement pluri-thématiques

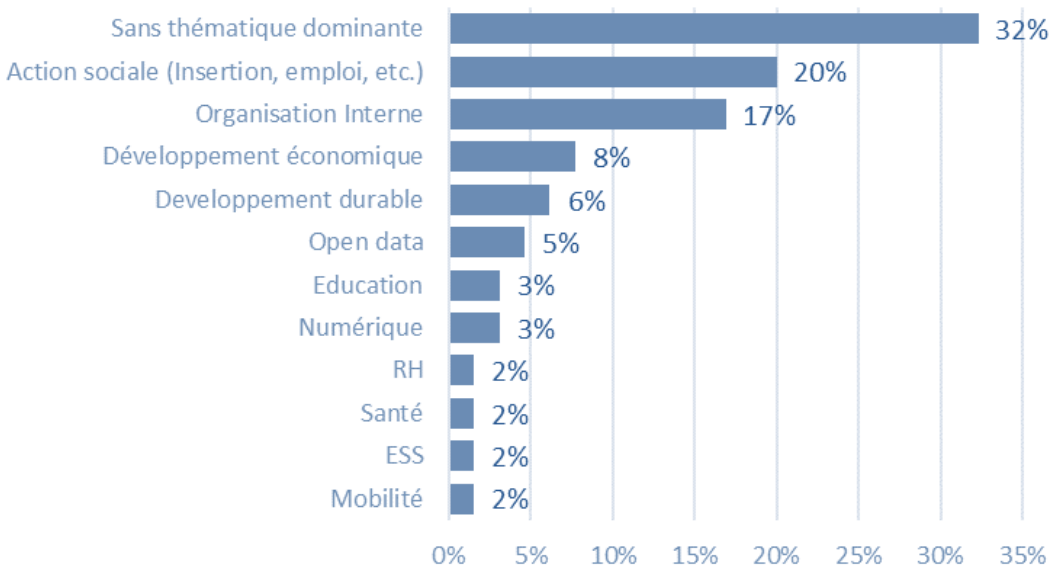
Si le cahier des charges de l'AAP explicitait des exemples de thématiques sur lesquelles faire porter les activités d'un laboratoire d'innovation publique, il laissait les porteurs de projets libres de spécialiser ou non leurs activités autour d'une thématique centrale.

Quatre laboratoires ont ainsi fait le choix de la spécialisation :

- **l'inclusion numérique** pour le SIILAB dans les Hauts-de-France ;
- **la modernisation de la gestion des ressources humaines** pour la FABRIQUE RH en Ile-de-France ;
- **le développement durable,** et plus spécifiquement les **écotechnologies** pour le TE2 en Grand-Est ;
- **les méthodes d'inspection et de contrôle** pour le LIRIC en PACA.

Les 8 autres laboratoires portent quant à eux des actions essentiellement pluri-thématiques. L'analyse de l'ensemble des réalisations conduites par les labs montre que les sujets de **l'action sociale et l'organisation interne sont des sujets récurrents**.

LES THEMATIQUES DE TRAVAIL DES LABS



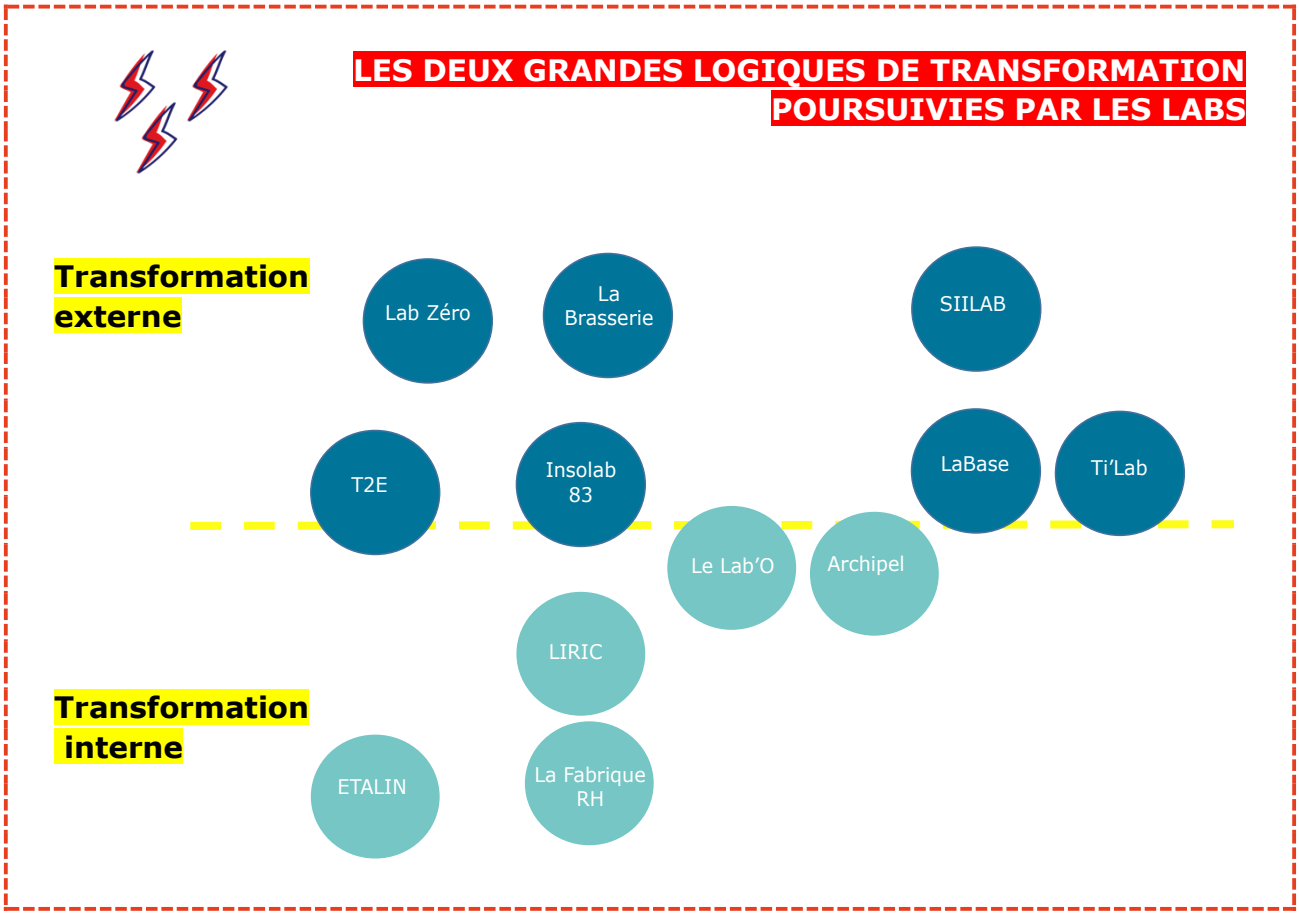
Répartition des projets par thématique – hors labs thématiques *(juin 2018)*

Des laboratoires tournés vers une transformation publique interne et externe

Selon les finalités poursuivies par les laboratoires, il est possible de différencier deux grandes approches de la transformation caractéristiques des Labs :

- **Une approche de transformation interne** qui réinterroge les conditions de mise en œuvre d'un process ou d'un service public
- **Une approche de transformation externe** qui vise l'émergence d'innovations autour du contenu d'un service public.

Ces différentes finalités ne sont toutefois pas exclusives, certains laboratoires ont déployé des projets selon ces deux approches.



Des laboratoires centrés autour de deux logiques d'actions dominantes

L'analyse des différents éléments de bilan permet une différenciation des laboratoires selon **deux modèles-types d'actions** :

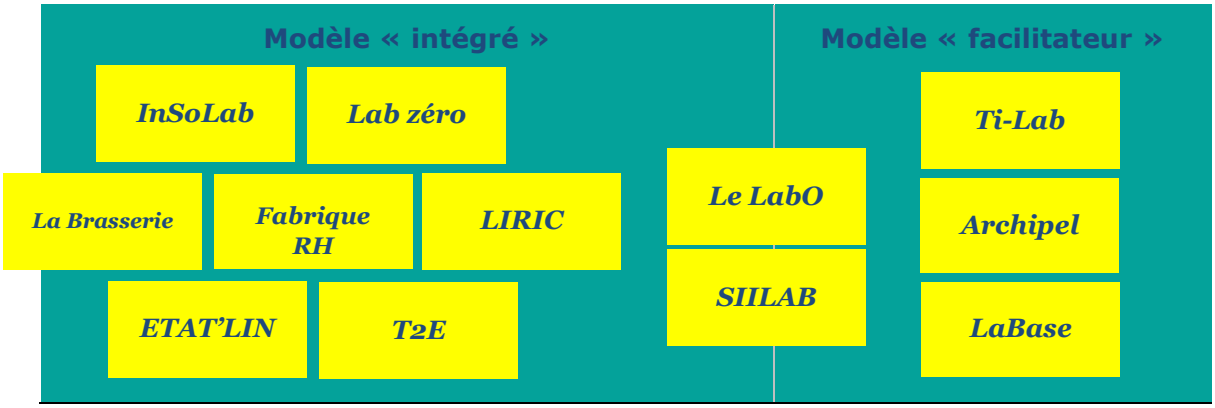
- **un modèle « intégré » :** le laboratoire suit le projet de sa phase de conception à l'expérimentation des solutions produites
- **un modèle de « facilitateur » :** le laboratoire intervient à certaines étapes clefs des projets pour les « booster » / accélérer.

Le tableau ci-après synthétise quelques caractéristiques types de ces deux modèles.

LES DEUX GRANDS MODELES D'ACTION DES LABS

	Emergence du projet	Approche type	Nature des équipes	Accompagnement
Modèle intégré	Dans le Lab	Par un projet concret	Constituées de manière ad-hoc autour d'un projet	*zJusqu'à l'expérimentation* La gestion de projet est plus internalisée
Modèle facilitateur	En dehors du Lab	Par une problématique large	Constituées au préalable mais le lab contribue à leur ouverture	*A certaines étapes clefs* La gestion de projet est plus externalisée

Certains laboratoires ont précisé cette stratégie d'action dès la réponse à l'AAP et l'ont mise en œuvre telle qu'elle dès leur lancement ; d'autres fait évoluer leur positionnement au fil des d'actions menées et de partenaires impliqués.



Un investissement différencié autour d'actions d'acculturation

D'après les données recueillies à ce stade, **la quasi-totalité des Labs (11 sur 12) ont déjà mené une ou plusieurs actions d'acculturation à l'innovation auprès des agents**.

Selon les laboratoires, le périmètre de ces actions d'acculturation est très varié. Par exemple, des portes ouvertes du lab, l'organisation de réunions créatives ou encore des temps conviviaux (café, *afterwork ; etc.*).

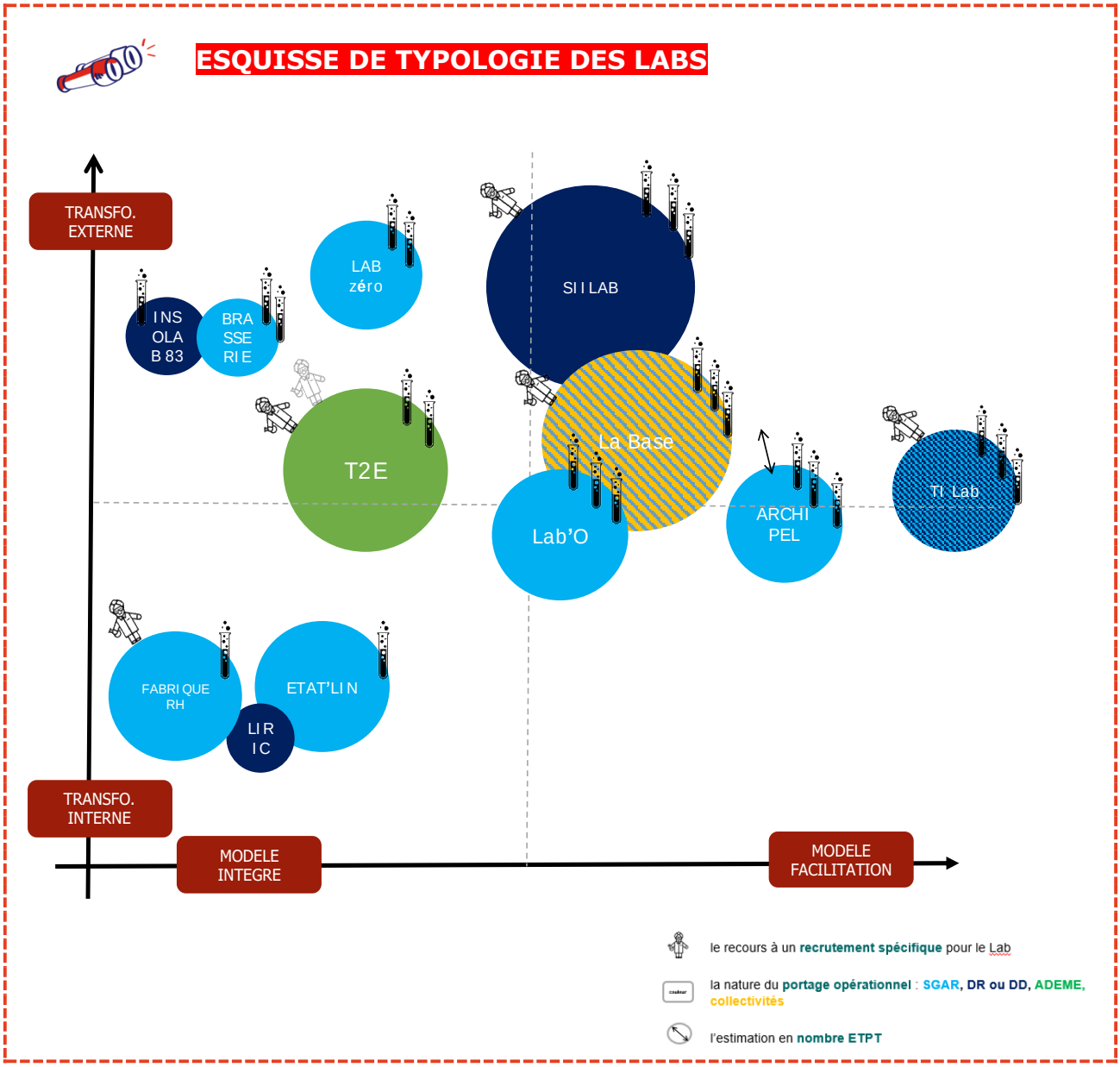
Les laboratoires avec un modèle d'action à dominance « facilitateur » sont ceux qui semblent réaliser le plus d'actions de ce type.

Vers une typologie des laboratoires

Les différentes caractéristiques et logiques d'action étudiées permettent d'identifier **3 grandes familles de laboratoires d'innovation publique** :

- **les laboratoires avec un modèle d'action intégré**, axés sur des problématiques de transformation interne des administrations (modes de travail, pratiques professionnelles…) ;
- les laboratoires avec un modèle d'action également intégré, mais **centré davantage sur la transformation externe** des services et des politiques publiques portés par les administrations (services innovants, nouveaux modes de conception et de mise en œuvre…) ;
- **les laboratoires avec un modèle d'action facilitateur**, tournés essentiellement vers la transformation des services et des politiques publics

La représentation ci-après reprend l'ensemble de ces éléments, complétés par les autres variables identifiées mais qui semblent à ce stade avoir moins d'effet sur les modalités de fonctionnement des laboratoires (nature du portage, recours à un recrutement spécifique, nombre estimé d'ETP mobilisés).



Principales réalisations des Labs

Des réalisations tangibles dès la première année

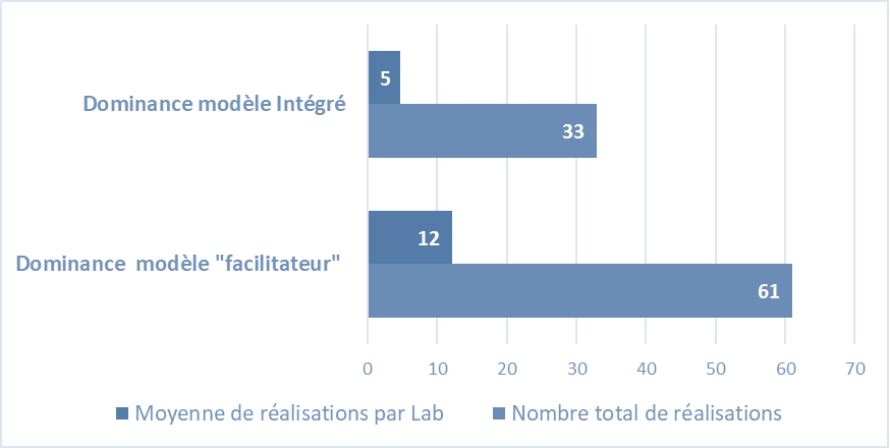
Les réalisations des laboratoires ont été recensées à partir des données fournies par la DITP ainsi qu'au travers d'entretiens conduits avec les équipes des laboratoires. Elle n'a toutefois pas une dimension exhaustive : seules sont recensées les principales réalisations.

L'étude des données disponibles permet un recensement de **94 réalisations de différentes natures** :

- **des projets concrets et structurants** (appelés *chantiers*) qui nécessitent une forte implication du laboratoire ;
- **des réalisations courtes** pour laquelle l'intervention du laboratoire est limitée dans le temps (appelées *interventions ponctuelles*) ;
- **des actions de montée en compétences** au travers des formations et des actions de sensibilisation aux enjeux de la transformation et de l'innovation publique (appelées *formations*).

Toutes réalisations confondues, l'analyse du bilan indique que **les modèles « intégrés » conduisent en moyenne deux fois moins d'actions que les modèles « facilitateurs »**. Ce constat est cohérent au regard de l'investissement différent qu'impliquent les deux modèles d'accompagnement.

REALISATIONS TOTALES DES LABS



Nombre de réalisations des laboratoires en fonction de leur stratégie d'intervention (juin 2018)

Les réalisations des laboratoires suivant un modèle d'action « intégré »

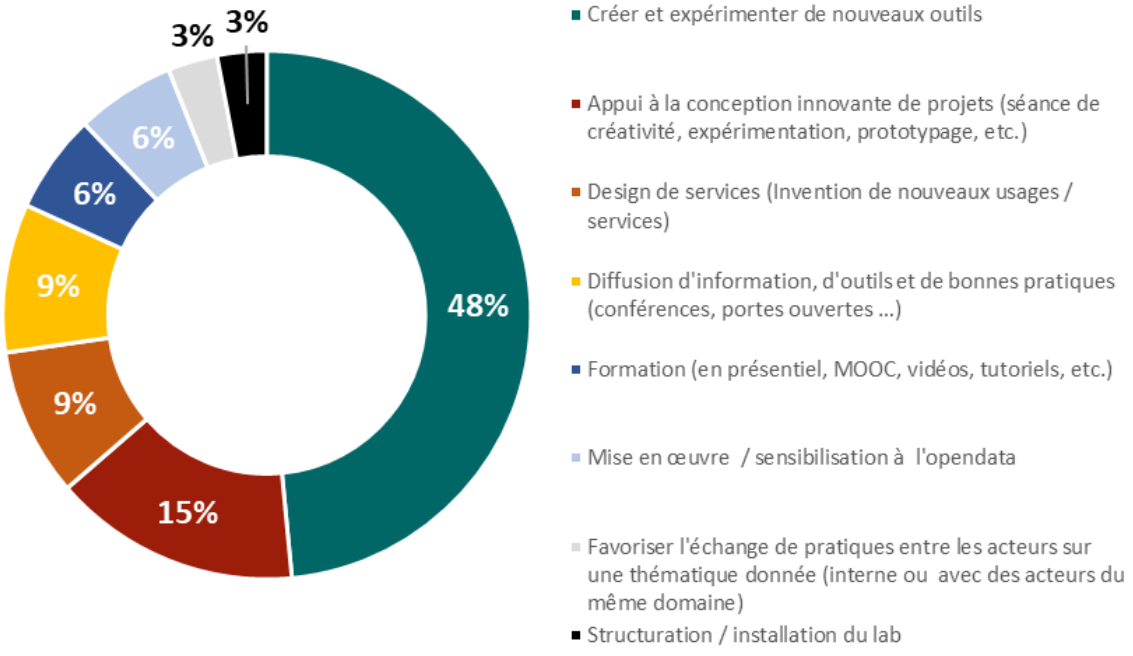
Rappel des 7 laboratoires concernés : Accélérateur TE2 [Thématique écotechnologies] ; La Brasserie ; La Fabrique RH [Thématique RH] ; InSoLab 8 ; Lab Zéro ; LIRIC [Thématique Inspection contrôle] ; ETAT'LIN

La moitié des projets visent la création et l'expérimentation de nouveaux outils

La moitié des actions mis en œuvre par ces 7 Labs porte sur **la création et l'expérimentation de nouveaux outils** (16 actions sur les 33 identifiées). L'ensemble de ces actions sont de type *chantiers*, c'est-à-dire des projets concrets, de moyen et long-terme et pouvant être considérés comme structurants tels que la création de nouveaux outils ou l'expérimentation de nouveaux modes de travail.

L'appui à la conception innovante de projets constitue le deuxième type de réalisations le plus fréquemment conduit par les laboratoires (5 réalisations sur les 33 identifiées, dont 3 *chantiers* et 2 *actions*).

DÉTAIL DES RÉALISATIONS DES LABS « INTÉGRÉS »



Nombre de réalisations des laboratoires du « modèle intégré » (juin 2018)

Une majorité d'actions encore en cours de réalisation

Les actions des laboratoires avec une stratégie d'action « intégrée » sont essentiellement centrées autour de *chantiers* (3 en moyenne par Lab). Dans l'ensemble, tous ces laboratoires ont également réalisé au moins une action ponctuelle ou une action de formation.

Les réalisations « chantiers »

Une majorité des projets *chantiers* sont encore en cours de réalisation (plusieurs étant au stade de l'expérimentation) et quelques projets sont achevés pour 3 des 7 laboratoires concernés. Les dimensionnements de ces projets sont très variables ce qui explique la variabilité du taux de réalisation.

L'importance du dimensionnement de certains projets nécessite un investissement sur le long terme (6 à 9 mois) comme par exemple le projet du **Lab TE2** de mise en place d'une plateforme numérique « SO-ZERO », qui doit permettre d'aider les entreprises du secteur des éco-technologies à capitaliser des informations, simplifier les démarches de financements, et les mettre en réseau avec des partenaires stratégiques pour se développer ou encore le projet *Zéro sans-abri* et *Zéro non-recours aux droits* du **Lab Zéro**, lesquels visent l'atteinte d'une situation « idéale » (absence de personnes sans-abri et diminution massive du non recours aux droits pour la région PACA).

D'autres projets accompagnés s'inscrivent en revanche dans une temporalité plus réduite (1 à 3 mois) ce qui a permis aux équipes de les concevoir, de les expérimenter et parfois de les diffuser rapidement. A titre d'exemple :

- une équipe projet de **La Fabrique RH** a« a lancé une campagne de projets afin d'améliorer la gestion des ressources humaines de l'ensemble des services de la préfecture. Dans ce cadre l'équipe a réinventé l'expérience globale des nouveaux arrivants à la préfecture, notamment au travers de la création d'un « Welcome Desk », ou encore imaginé et expérimenter un « mur de l'humeur ».
- une équipe projet du ***VERSOLA 83*** a conçu et expérimenté des formulaires administratifs simplifiés avec des agents d'accueil et des bénéficiaires de la CAF ainsi que des bénéficiaires; une autre a conçu, expérimenté et diffusé un outil visuel pour limiter les impayés et prévenir les expulsions locatives avec la DDCS, la CAF, l'ADIL 83 et le Conseil départemental du Var.

Les réalisations courtes

Au total, **4 types d'actions courtes** ont été identifiés pour ces laboratoires :

- Lab TE2 : organisation d'ateliers de réflexion autour de la mise en place de la plateforme numérique « SO-ZERO » ;
- La Brasserie : organisation d'un hackathon et de plusieurs évènements d'innovation (conférences, journées thématiques, sessions de créativité) ;
- La Fabrique RH : organisation d'un hackathon ;
- LIRIC : création d'un site internet vitrine pour le Laboratoire.

Les réalisations « formations »

3 des 7 laboratoires ont réalisé des actions de formation à l'innovation publique :

- **Fabrique RH** : plusieurs formations ont été organisées pour les équipes-projets en fonction des besoins exprimés ;

• **InsoLab** : 15 agents (DDCS, DDPP, délégué du préfet 13, DRDJSCS) ont été formés à des méthodes innovantes de travail afin de mener leurs projets avec efficacité, agilité, en incluant les usagers

• **Lab Zéro** : des agents de la préfecture ont été sensibilisés via les projets innovants portés par le laboratoire (projet « *pop'up de l'innovation* », vis ma vis, etc.).

Réalisations des laboratoires suivant un modèle « facilitateur »

Rappel des 5 laboratoires concernés : Ti-Lab ; SIILAB [Thématique ESS] ; LabO ; Archipel ; La Base

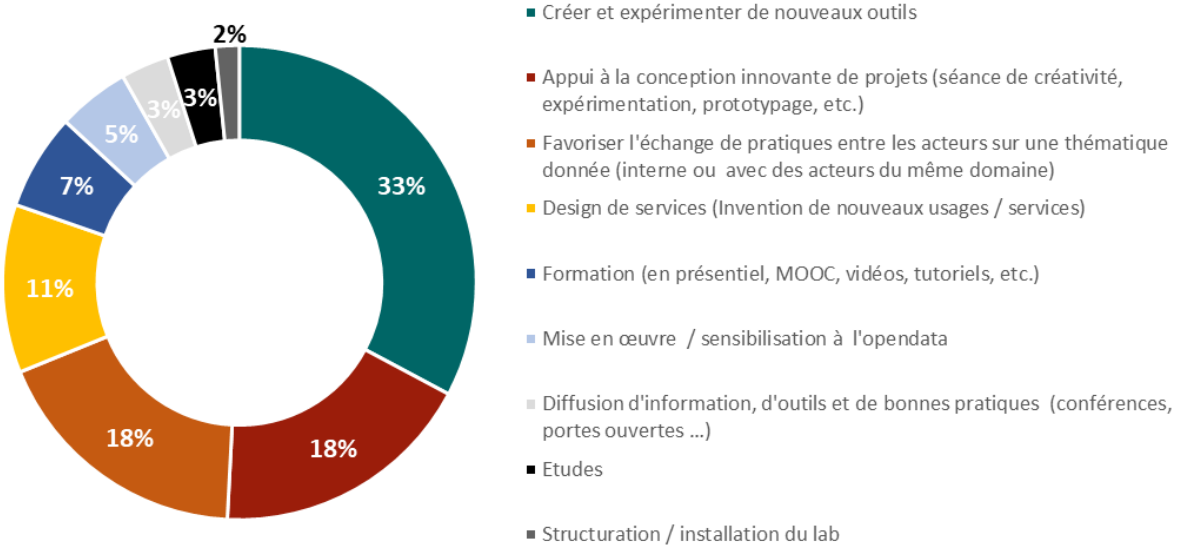
Comparativement aux laboratoires ayant un modèle intégré, les projets portés par les laboratoires facilitateurs sont davantage **pluri-thématiques et s'inscrivent sur des temporalités plus courtes** : 57 % des projets menées par les laboratoires « facilitateurs » sont des projets de court terme contre 39 % pour les laboratoires suivant un modèle « intégré ».

Une grande diversité de projets et d'actions

L'analyse de la nature des réalisations des laboratoires « facilitateurs » indique **une plus grande hétérogénéité** que les laboratoires « intégrés ». En effet, si la création et l'expérimentation de nouveaux outils restent la nature d'action dominante, ce type d'actions ne représente toutefois qu'un tiers des réalisations (contre la moitié pour les laboratoires suivant un modèle « intégré »).

Les autres réalisations conduites sont quant à elles de natures relativement variées.

DÉTAIL DES RÉALISATIONS DES LABS «FACILITATEURS »



Nombre de réalisations des laboratoires du « modèle facilitateur » (juin 2018)

Par ailleurs, si les *chantiers* occupent une place importante dans les activités des laboratoires « facilitateurs », les **interventions ponctuelles ou les formations représentent la majorité de leurs réalisations**.

Une majorité d'actions courtes et de mobilisation

Les réalisations « chantiers »

Tout comme les laboratoires « intégré », les laboratoires « facilitateurs » réalisent un nombre significatif d'actions de type *chantier*. Parmi les 33 actions recensées, 19 consistent en la conception et l'expérimentation de nouveaux outils. En voici quelques exemples :

- Ti-Lab : création d'un simulateur d'entretiens interne de recrutement ; création d'outils de partage d'informations entre l'État et les acteurs du monde agricole ; création d'un observatoire social régional de l'offre de service numérique et du recours au droit…
- SIILAB : création d'un portail de l'ESS ; élaboration d'un plan d'action de lutte contre l'illectronisme au travers notamment d'une application cartographique…
- LaBase : prototypage et test d'ateliers de simplification des écrits administratifs avec personnes handicapées et personnes âgées …
- LabO : développement d'un outil de partage d'information (inter-DRJSCS) …

Les réalisations courtes

L'ensemble de ces laboratoires ont réalisé plusieurs actions courtes parmi lesquelles :

Des sessions de créativité ou de design thinking :

• Hackathons : sur la valorisation des entreprises de l'ESS (Ti-Lab) ; sur les outils de gouvernance alimentaire (LaBase) ; sur la création d'entreprises (Archipel) ; sur l'organisation interne de la DRJSCS (LabO)

• Sprints créatifs : sur l'ingénierie territoriale, sur la structuration de la filière bois ou encore sur l'accueil des migrants à la Préfecture Auvergne Rhône-Alpes (Archipel)

Des évènements visant à favoriser l'échange de pratiques entre acteurs sur une thématique donnée ou à diffuser la culture de l'innovation :

• Meet'up agents / entreprises (LabO) ;

• Accompagnement dans l'animation de réunions créatives ou de co-construction (LabO, Ti-Lab)

L'organisation de temps forts et d'événementiels:

• Inauguration des laboratoires ; un an des labs

• Organisation de la semaine de l'innovation publique ;

• Diffusion d'appels à idées/projets (LaBase, « *Attr@p'idées* » Archipel, LabO…), etc.

Les réalisations « formations »

3 laboratoires sur 5 (LaBase, LabO et Archipel) ont réalisé **plusieurs sessions de montée en compétences, par des actions de formation ou de sensibilisation à l'innovation publique**. À noter que parmi ces actions, 7/8 sont réalisées de façon continue et sont donc **ancrées dans l'activité quotidienne des laboratoires** :

• En proposant 4 actions de sensibilisation, **le LabO** est particulièrement actif en la matière : formations aux méthodes d'innovation publique ; learning expédition (« Labtours ») ; rencontres avec des innovateurs locaux (« Jeudis de l'innovation ») ; actions de sensibilisation externe à l'innovation (« LabO-hors-les-murs »).

• Le **Lab Archipel** présente quant à lui la spécificité d'avoir mis en place un cycle de formation aux méthodes d'innovation pour les partenaires externes (administrations, collectivités, …), sous réserve que ces derniers s'impliquent dans les futurs projets du laboratoire. Les deux premières sessions comptaient respectivement 15 et 40 participants. Par ailleurs, la stratégie du laboratoire a été de former aux méthodes de créativité et d'innovation publique un réseau d'agents ambassadeurs formateurs, chargé ensuite d'intervenir sur différents évènements lancés par le lab à plus grande échelle. Ces formateurs ont ainsi pu animer des ateliers et des formations tout en irriguant ces pratiques vers leurs administrations respectives. Dans ce cadre, 100 élèves de l'IRA ont ainsi pu être initié à l'innovation publique et à ses enjeux, au travers d'un module de formation consacré au design de services publics.

• En plus de sessions de formation sur des sujets précis, **LaBase** propose une boite à outils de l'innovation publique et des fiches actions pour guider les agents dans leurs projets.

Proposition de référentiel d'évaluation

Le référentiel d'évaluation proposé ci-après est le fruit des échanges entre le groupement d'évaluation et les équipes de la DITP (agents en charge de l'animation des Labs, agents du Département Innovation et référents évaluation). Les questions évaluatives et le cadre méthodologique ont été testés sur deux Labs pilotes (le Ti'Lab et La Fabrique RH).

Un référentiel structuré autour de 9 questions évaluatives

9 questions évaluatives ont été identifiées afin de couvrir l'ensemble des interrogations à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation de la démarche des laboratoires d'innovation publique.

Ces questions se répartissent en deux volets distincts :

- **un volet spécifique** décline un questionnement évaluatif identique pour chaque laboratoire ;
- **un volet global** décline un questionnement évaluatif à portée plus générale portant sur la démarche globale des Labs.

QUESTIONS EVALUATIVES DU VOLET SPECIFIQUE

Cohérence interne

Q1. Les moyens humains, techniques et financiers alloués au laboratoire étaient-ils correctement dimensionnés pour qu'il atteigne ses objectifs ?

Q2. La structuration, la gouvernance et le pilotage du laboratoire étaient-ils suffisamment organisés et dimensionnés pour atteindre les objectifs ?

Cohérence externe

Q3. Comment s'articulent les orientations et travaux du laboratoire avec les objectifs stratégiques de l'administration qui le porte (et ses principaux partenaires) ?

Efficacité

Q4. En quoi et dans quelle mesure les réalisations du laboratoire sont-elles conformes à son plan d'actions prévisionnel ?

QUESTIONS EVALUATIVES DU VOLET GLOBAL

Efficacité interne

Q5. En quoi et dans quelle mesure les laboratoires d'innovation publique ont-ils renforcé les compétences des agents, diffusé de méthodes de travail innovantes et renforcé des pratiques transversales de travail entre administrations, services et partenaires extérieurs ? Ces dynamiques positives facilitent-elles l'émergence et la réalisation de nouveaux projets ?

Q6. En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils permis une appropriation des enjeux liés à la transformation de l'action publique par les agents publics et son intégration dans leurs différentes interventions ?

Efficacité externe

Q7. En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils contribué à l'émergence, le prototypage, l'expérimentation et la diffusion de solutions innovantes et concrètes ayant un caractère interministériel, inter-administrations et partenarial ? Ceux-ci sont-ils à l'origine de nouvelles actions ?

Q8. En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils permis une appropriation par leurs partenaires des enjeux liés à la transformation de l'action publique ?

Impact

Q9. Dans quelle mesure les résultats observés au niveau des Labs permettent-ils de créer les conditions d'un impact direct et indirect au sein des administrations et sur leur écosystème ?

Déclinaison des questions évaluatives : critères et indications méthodologiques)

Dans la partie ci-après, chacune des questions est déclinée en une série de critères de jugement, c'est-à-dire de points à vérifier pour pouvoir répondre de façon argumentée et circonstanciée à la question évaluative. Pour mener les investigations, chaque critère est assortie d'indications méthodologiques précisant les démarches méthodologiques (entretiens, études de cas, enquête par questionnaire…) à privilégier pour collecter et analyser l'information.

Question 1 : Les moyens humains, techniques et financiers alloués au laboratoire étaient-ils correctement dimensionnés pour qu'il atteigne ses objectifs ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Dimensionnement** : les moyens humains, techniques et financiers ont été correctement estimés, effectivement alloués et suffisants pour créer, développer, et réaliser les projets initialement prévus au sein du laboratoire*	X	X	X	X	
***Lieu dédié accessible** : le lieu dédié, son équipement et ses modalités d'ouverture sont adaptés aux objectifs du laboratoire et permettent une appropriation de l'espace par ses utilisateurs*		X	X	X	
***RH** : les agents participants sont maintenus dans leur fonction avec une décharge définie permettant leur participation aux activités du Lab*	X	X	X		X
***Plus-value** : les moyens alloués ont permis au laboratoire de réaliser des projets dont le cout (financier, humain et technique) n'aurait pas pu être entièrement assumé par le porteur et/ou qui n'auraient pas eu la même dimension le cas échéant*	X	X	X		
***Effet levier** : les moyens alloués ont permis de mobiliser d'autres ressources financières et humaines et de développer les activités du laboratoire*	X		X	X	

Question 2 : La structuration, la gouvernance et le pilotage du laboratoire étaient-ils suffisamment organisés et dimensionnés pour atteindre les objectifs ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Gouvernance** : le laboratoire a un mode de gouvernance et de pilotage structuré et considéré comme optimal au regard des objectifs visés*	X	X	X		
***Pluridisciplinarité** : les activités du laboratoire mobilisent des équipes pluridisciplinaires (droit, design, innovation, conduite du changement etc.) et pluri-thématique (social, environnement etc) d'agents de directions ou services issus de l'administration territoriale de l'Etat et relevant de ministères de tutelles différents*	X	X	X	X	
***Ouverture sur l'écosystème** : les activités du laboratoire cherchent systématiquement à associer d'autres acteurs publics (hors administration territoriale de l'Etat) et privés du territoire*	X	X	X	X	
***Inspiration** : le laboratoire s'est appuyé sur d'autres expériences innovantes pour structurer son organisation et ses activités*	X			X	

Question 3 : Comment s'articulent les orientations et travaux du laboratoire avec les objectifs stratégiques de l'administration qui le porte ?

Critères de jugements et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Soutien politique et managérial** : le projet de laboratoire et ses actions sont soutenus sur le plan politique et managérial par les différents niveaux hiérarchiques de l'administration porteuse et des participants (mise à disposition d'un lieu, de temps de travail, de relais de communication interne, d'accès aux données, de respect et de valorisation des travaux des innovateurs)*	×	×	×	×	×
***Cohérence interne** : les objectifs et actions du laboratoire sont en phase avec les objectifs stratégiques de transformation de l'action publique de l'administration porteuse (et de ses partenaires)*	×	×	×	×	
***Intégration** : le niveau d'intégration du laboratoire à l'administration est perçu comme optimal (de l'ancrage interne à l'autonomie) au regard des objectifs visés*	×	×	×		

Question 4 : En quoi et dans quelle mesure les réalisations du laboratoire sont-elles conformes à son plan d'actions prévisionnel ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Engagement** : les projets d'amorçage ou/et la méthodologie de travail (méthode agile, itérative et collaborative) prévus dans le cadre de l'AAP ont été mis en œuvre*	×		×	×	
***Dimensionnement** : le dimensionnement des projets réalisés était conforme au cadre initial (cycle court, mise en jeu de financements limités, objectif de test de la faisabilité d'un concept)*	×		×	×	
***Traitement spécifique** : les activités du laboratoire ont pu être testées et expérimentées en dehors des procédures ministérielles et interministérielles habituelles*	×	×	×		
***Mesure** : les projets d'amorçage ont permis d'obtenir des résultats mesurables à court terme*	×	×	×		

Question 5 : En quoi et dans quelle mesure les laboratoires d'innovation publique ont-ils renforcé les compétences des agents, diffusé des méthodes de travail innovantes et renforcé des pratiques transversales de travail entre administrations, services et partenaires extérieurs ? Ces dynamiques positives facilitent-elles l'émergence et la réalisation de nouveaux projets ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Formation** : le laboratoire intègre dans ses activités une dimension de sensibilisation et de formation des agents aux méthodes et outils de l'innovation publique*	X			X	X
***Expérimentation** : les agents expérimentent des méthodes de travail innovantes et transversales en participant aux activités du laboratoire*		X	X		X
***Pouvoir d'agir** : les agents sont placés au cœur de l'activité du laboratoire, de l'initiative des projets à leur expérimentation*	X		X	X	X
***Renforcement** : les agents ont le sentiment d'avoir acquis de nouvelles méthodes de travail et d'avoir renforcé leurs compétences en innovation publique et en gestion de projet*	X	X	X		X
***Utilisation des acquis** : Les agents formés réutilisent le laboratoire (ou ses ressources) et/ou les acquis des formations (application des méthodes innovantes de travail, travail de manière décloisonnée) dans la conduite de leurs actions*	X	X	X		X
***Effet d'entrainement** : l'utilisation de ces acquis permet l'émergence de nouveaux projets ou la réorientation de projets existants*	X	X	X		X

Question 6 : En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils permis une appropriation des enjeux liés à la transformation de l'action publique par les agents publics et son intégration dans leurs différentes interventions ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Ouverture** : des événements innovants ont été mis en place et ont mobilisé des participants venant d'univers variés (hackathon,* brainstorms *pluridisciplinaires, etc.)*	×			×	×
***Valorisation** : les activités du laboratoire sont valorisées auprès des agents du territoire*	×			×	
***Connaissance** : les objectifs du laboratoire et ses activités sont lisibles, connus et compris des agents du territoire*	×	×			×
***Appropriation** : les agents du territoire s'approprient les enjeux de transformation de l'action publique et les objectifs du laboratoire*	×	×			×
***Adhésion** : les agents du territoire adhèrent aux enjeux de transformation de l'action publique et aux objectifs du laboratoire et sont de plus en plus nombreux à vouloir s'engager dans des démarches d'innovation*	×	×			×

Question 7 : En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils contribué à l'émergence, le prototypage, l'expérimentation et la diffusion de solutions innovantes et concrètes ayant un caractère interministériel, inter-administrations et partenarial ? Ceux-ci sont-ils à l'origine de nouvelles actions ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Concrétisation** : les activités réalisées par le laboratoire ont abouti à l'émergence et au prototypage de solutions innovantes concrètes*	×	×	×		×
***Dimension partenariale** : ces solutions ont effectivement un caractère interministériel, inter-administration et partenarial*	×	×	×		×
***Test** : les solutions ont été testées en situation d'usage réel par des administrations ou partenaires*	×	×	×		×
***Effet d'entrainement** : d'autres projets que ceux prévus initialement dans le cadre de l'AAP ont émergé et ont été réalisés*	×	×			×

Question 8 : En quoi et dans quelle mesure les laboratoires ont-ils permis une appropriation par leurs partenaires des enjeux liés à la transformation de l'action publique ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Inclusion** : le laboratoire a identifié les partenaires avec lesquels il souhaitait travailler et les a inclus dans ses projets*					
***Valorisation** : les activités du laboratoire sont valorisées auprès des partenaires clefs du territoire*	×			×	
***Connaissance** : les objectifs du laboratoire et ses activités sont lisibles, connus et compris des partenaires clefs du territoire*	×	×	×		
***Appropriation** : les partenaires clefs du territoire s'approprient les enjeux de transformation de l'action publique et les objectifs du laboratoire*	×	×	×		
***Evolution partenariale** : le laboratoire contribue à améliorer l'image de l'administration auprès de ses partenaires et à renouveler leurs relations partenariales*	×	×	×		

Question 9 : Dans quelle mesure les résultats observés au niveau des Labs permettent-ils de créer les conditions d'un impact direct et indirect au sein des administrations et sur leur écosystème ?

Critères de jugement et indications méthodologiques

Critères à vérifier	Comment ? Quelles méthodes ?				
	Entr. indiv.	*Enrt. coll.*	*Etude de cas*	*Analyse doc*	*Enquête*
***Evaluation** : les laboratoires ont mis en place des démarches de suivi, d'expérimentation ou d'évaluation permettant d'apprécier les résultats et les impacts de leurs projets*	×	×	×		
***Capitalisation** : les solutions produites par les laboratoires intègrent dès leur conception un possible changement d'échelle*	×	×	×		×
***Changement d'échelle** : une réflexion est engagée avec les administrations concernées lorsque les solutions testées se sont avérées probantes*	×	×	×		
***Intérêt acquis** : les projets d'amorçage ont démontré l'intérêt du développement d'un laboratoire d'innovation publique sur le territoire et d'en préciser ses conditions de fonctionnement*	×				
***Pérennité** : des modalités sont prévues pour sécuriser la capacité des laboratoires à inscrire leurs activités dans la durée*	×				
***Communauté** : la « communauté » des laboratoires s'élargit progressivement*	×	×		×	×
***Effet levier** : le nombre d'agents relais des actions du Lab permet la mise en visibilité de ses actions et la diffusion de ses standards, notamment auprès du management intermédiaire*	×	×		×	×

transformation.ditp@modernisation.gouv.fr

modernisation.gouv.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ACTION ET DES
COMPTES PUBLICS