

**HORS
SÉRIE**
HIVER 2023

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

L'anticipation au service de l'action publique

EN PARTENARIAT AVEC



Entretiens
Albert-Kahn
Laboratoire d'innovation
publique



Quand la prospective nourrit l'action publique

Prendre le temps de la réflexion pour mieux agir, embarquer tous les acteurs d'un territoire (agents publics, élus locaux, entreprises privées, etc.) dans la transformation des politiques publiques ou encore faire évoluer le management grâce à la culture de l'innovation : ces démarches sont au cœur des Entretiens Albert-Kahn (EAK)¹ qui viennent de fêter leurs dix ans d'existence².

Laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine, l'un des plus anciens de l'innovation départementale en France, les EAK explorent les futurs possibles et de nouvelles pistes pour l'action publique territoriale, dans la lignée de l'héritage du mécène humaniste et philanthrope Albert Kahn, qui consacra sa fortune à la découverte, à la connaissance et à la compréhension du monde.

Inspiré du Mindlab danois³, ce laboratoire départemental – en mode recherche-action et expérimentation – parvient à infuser la culture de l'innovation et de la prospective bien au-delà de son territoire, grâce à une démarche décloisonnée et transversale.

Cette façon de conduire l'action publique est au centre de la ligne éditoriale d'*Horizons publics*. La revue venant tout juste de fêter son cinquième anniversaire⁴, nous avons souhaité nous rapprocher des EAK pour vous proposer un éclairage rétrospectif et prospectif sur l'innovation publique telle qu'elle peut s'exercer à l'échelle d'un département comme les Hauts-de-Seine.

Ce hors-série hiver 2023, réalisé en étroite collaboration avec Carine Dartiguepeyrou⁵, politologue, prospectiviste et secrétaire générale des EAK, vient prolonger la soirée anniversaire des dix ans des EAK, organisée le mardi 18 octobre 2022 au musée départemental Albert-Kahn⁶.

Fruit d'un travail collaboratif entre *Horizons publics* et les EAK, cette publication est une immersion dans la fabrique d'un laboratoire d'innovation unique en France qui mêle témoignages d'élus, de cadres du département et de chercheurs. C'est aussi l'occasion de dresser un panorama de l'innovation publique, de la réinterroger (où va-t-elle ? Où en est-elle ?) et d'imaginer ensemble quelles pourraient être les prochaines étapes du laboratoire.

En espérant que ce hors-série sera source d'inspiration et d'action pour préparer vos territoires aux défis futurs.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. <https://eak.hauts-de-seine.fr/>

2. Nessi J., « Les EAK, dix ans d'explorations prospectives », *Horizons publics* sept.-oct. 2022, n° 29, p. 92-95 et le cahier « Best of » : une sélection des moments forts des Entretiens Albert-Kahn 2012-2022 ».

3. Créé en 2012 par le ministère de l'Économie du Danemark, le MindLab – premier laboratoire d'innovation du secteur public au monde – a inspiré de nombreux autres laboratoires d'innovation publique, avant de fermer ses portes en mai 2018.

4. Écoutez notre podcast anniversaire « Cinq ans d'explorations publiques », réalisé avec le concours de Louie media et Berger-Levrault (<https://podcast.ausha.co/horizons-publics-le-podcast-anniversaire>).

5. Pour aller plus loin : Dartiguepeyrou C., *L'innovation publique. Repères et retour d'expérience en territoire*, 2020, Presses des mines.

6. Revoir le résumé vidéo de la soirée « Les dix ans des EAK », sur la chaîne YouTube d'*Horizons publics* : <https://cutt.ly/52SiKIA> Ainsi que le podcast de la soirée anniversaire réalisé par Martine Abat sur le site web des EAK.

Georges Siffredi : « Prendre le temps de la réflexion pour mieux agir. »

Président du département des Hauts-de-Seine depuis 2020, Georges Siffredi nous livre sa vision de l'innovation publique, revient sur le rôle des Entretiens Albert-Kahn (EAK), l'un des plus anciens laboratoires d'innovation départementale en France, et évoque les futurs chantiers sur la transition territoriale et les enjeux du développement durable.

Propos recueillis par Julien Nessi, rédacteur en chef d'Horizons publics

Quelle est votre vision de l'innovation publique ? Comment se positionne le département des Hauts-de-Seine sur ces enjeux ?

En associant élus et agents du département, en dialoguant avec nos partenaires et des acteurs venus d'horizons variés et en invitant chercheurs, universitaires et décideurs, nous voulons promouvoir une réflexion transversale sur les différents champs de compétence et d'action du département, mais aussi, plus largement, sur les grands sujets de société dans lesquels notre action s'inscrit, sur les défis, les transformations et les crises qui marquent ce début du XXI^e siècle, que les acteurs publics doivent comprendre et anticiper pour adapter leurs politiques et les faire évoluer.

Quand on parle des programmes que nous mettons en œuvre pour favoriser la réussite des collégiens et leur donner les moyens – comme le disait Albert Kahn aux jeunes diplômés qu'il envoyait dans le monde entier – de toujours « avoir les yeux grands ouverts » sur le monde qui les entoure ; quand on travaille sur nos dispositifs pour prévenir la dépendance, accompagner nos concitoyens vers le « bien-vieillir » et assurer leur autonomie à travers des solutions adaptées à la diversité des situations ; quand on déploie notre plan de décarbonation, notre stratégie nature ou encore notre plan vélo – et je pourrais encore multiplier les exemples de la protection de l'enfance à l'insertion, en passant par la gestion de l'eau – on voit bien qu'on touche à des enjeux qui dépassent le seul cadre de l'action départementale, et qui renvoient à des évolutions majeures et profondes de notre société.

Quelles sont les grandes politiques d'innovation du département ?

Depuis ma réélection le 1^{er} juillet 2021, j'ai donné les grandes orientations et les engagements pour les sept années à venir. Ils se déclinent en une feuille de route ambitieuse autour de trois priorités : les solidarités, l'attractivité territoriale et le développement durable. L'innovation joue un rôle central dans notre politique, elle constitue en quelque sorte la marque de fabrique de notre département : « Innover pour mieux protéger. »

« Les EAK nous permettent, régulièrement, de repositionner nos politiques publiques par rapport à ces enjeux structurants, d'interroger nos pratiques et de les adapter pour nous assurer de leur efficacité, de sortir des cadres de pensée habituels et de nous confronter à des approches différentes. »

Tout d'abord dans l'action sociale, qui est au cœur de nos missions : de la petite enfance au grand âge, nous sommes bien souvent en première ligne dans le soutien aux personnes les plus vulnérables. Nous avons renforcé le soutien financier aux crèches municipales, nous avons revalorisé l'allocation BéBéDOM, un dispositif spécifique à notre département pour aider les familles ayant recours à une assistante maternelle ou à une garde à domicile. Nous avons proposé aux aidants une offre de répit adaptés à la diversité des situations vécues et contribuerons à la création d'une maison du répit à Boulogne-Billancourt, nous soutenons l'ouverture de places d'hébergement temporaires en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). C'est avec l'objectif de faire émerger des solutions nouvelles et de construire l'offre de services de demain que nous avons créé, avec le département des Yvelines, l'agence interdépartementale de l'autonomie dont l'objectif est l'émergence de solutions nouvelles afin de prévenir les situations de dépendance et de mieux accompagner les personnes âgées touchées par le handicap, notamment. Nous souhaitons également accompagner la diversification des établissements d'accueil médicalisés et élargir l'offre de services des EHPAD. En matière d'innovation, nous venons d'ouvrir un foyer dédié aux troubles autistiques. Dans le domaine de la protection de l'enfance, nous travaillons avec le pédopsychiatre Marcel Rufo sur un projet de structure innovante.

Notre deuxième pilier est celui de l'attractivité. Nous allons continuer d'améliorer le cadre de vie de nos concitoyens en investissant dans des projets de mobilité, d'entretien, de rénovation et de construction des collèges, de grands projets structurants comme les musées Albert-Kahn et du Grand siècle, le stade départemental Yves-du-Manoir et la transformation progressive de Paris La Défense.

Notre troisième pilier est celui de participer à l'effort collectif pour répondre à l'urgence climatique. Le développement durable est un axe fort avec une stratégie nature votée en avril 2021. En matière d'efficacité énergétique des bâtiments, le département ira plus loin que les exigences environnementales réglementaires. Notre objectif est de diminuer de 40 % l'impact carbone de nos constructions.

La crise sanitaire a-t-elle accéléré l'innovation à l'échelle de votre territoire ?

La jeunesse a été particulièrement éprouvée par la crise sanitaire. J'ai tenu à ce qu'elle ne soit pas la grande oubliée de ces années de tourments. Aujourd'hui, de nombreux jeunes sont confrontés à une difficulté majeure : l'entrée dans la vie active. Ils sont, bien souvent, livrés à eux-mêmes pour trouver un premier emploi et, avant même d'arriver sur le marché du travail, pour trouver les stages nécessaires à la validation de leur cursus. Pour combler ces carences, le département va « rapprocher l'offre de la demande » en faisant le lien entre les acteurs économiques d'une part et les formations en alternance et structures d'apprentissage d'autre part.

Une nouvelle direction « Jeunesse et sports » vient de voir le jour avec l'objectif de renforcer la transversalité et l'efficacité des initiatives et dispositifs variés de nos politiques publiques.

Le retour de la gestion de crise menée à la suite des vagues de confinement a montré la grande mobilisation de notre administration qui en est ressortie plus forte. Cette période a montré que nous avons la capacité de réagir lorsqu'il le fallait. Il nous faut rester vigilants sur l'importance de la proximité qui est une de nos valeurs et de continuer à cultiver les liens d'appartenance à l'institution.

Quel rôle les EAK, laboratoire d'innovation publique du département, jouent-ils dans cette dynamique d'innovation ?

Les EAK nous permettent, régulièrement, de repositionner nos politiques publiques par rapport à ces enjeux structurants, d'interroger nos pratiques et de les adapter pour nous assurer de leur efficacité, de sortir des cadres de pensée habituels et de nous confronter à des approches différentes.


« Agir en homme de pensée, penser en homme d'action » : ces mots d'Henri Bergson, qui fut l'ami d'Albert Kahn, résumant parfaitement le parcours de cet humaniste philanthrope, qui consacra sa fortune à la découverte, à la connaissance et à la compréhension du monde.

Le propos d'Henri Bergson s'applique tout aussi bien à ce qui se passe désormais dans les EAK qui, depuis dix ans, constituent des moments privilégiés où nous prenons le temps de la réflexion pour mieux agir.

Quel bilan tirez-vous de cette démarche, l'une des toutes premières à l'échelle d'un département ?

Le premier mérite de cette démarche est qu'elle donne du sens à l'action et contribue, ainsi, à la mobilisation et la cohésion des équipes. Pour les agents du département, comme pour les élus, trop souvent, l'urgence des situations à traiter et l'ampleur des tâches à accomplir imposent un rythme qui laisse peu de place au recul et à la réflexion. Les EAK apportent une pause, une respiration, ils permettent de rappeler la stratégie dont ces multiples actions du quotidien sont l'expression, ils contribuent à nourrir l'action et à donner un cap. En replaçant la question du sens au cœur des pratiques, ils constituent ainsi un puissant levier pour entretenir la motivation et l'implication des équipes, engagées dans un projet de service public, guidé par l'intérêt général.

Le retour d'expérience sur la gestion de la crise sanitaire, qui a bouleversé tant d'habitudes et de certitudes, en est un bel exemple, tout comme l'entretien consacré à l'accompagnement à la transformation pour adapter notre administration à l'évolutions des besoins, des usages et des comportements, ou encore le cycle de réflexion que nous avons conduit cette année sur les nouveaux défis de la solidarité sociale et l'avenir des métiers du champ social et médico-social¹ – dont nous savons combien, malgré leur rôle central pour la cohésion de notre société, ils souffrent d'un déficit d'attractivité, confrontés à une inquiétante crise des vocations.

 **Le deuxième mérite de ces EAK est qu'ils nous poussent à ouvrir l'action publique à l'innovation, pour toujours mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui et aux aspirations de demain.**

Le deuxième mérite de ces EAK est qu'ils nous poussent à ouvrir l'action publique à l'innovation, pour toujours mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui et aux aspirations de demain.

C'est tout particulièrement vrai dans le champ des solidarités, qui constitue le cœur de nos missions et, lors du renouvellement de l'assemblée départementale, en 2021, j'ai rappelé cette exigence qui doit être la nôtre d'« innover pour mieux protéger ».

Cela ne signifie nullement faire table-rase du passé et s'engager dans une course à la nouveauté pour la nouveauté. Non, ce qui est en jeu, c'est l'efficacité et l'efficience de l'action publique, et cela passe, souvent, par des ajustements et des transformations qui ne sont pas spectaculaires, mais qui modifient en profondeur la qualité du service rendu et de l'accompagnement proposé. À cet égard, la réflexion conduite depuis dix ans sur le « vivre-ensemble » – thème ô combien programmatique du premier EAK qui s'est tenu le 18 octobre 2012 –, sur la lutte contre la pauvreté, sur la réinvention des services de proximité à l'heure du numérique ou encore sur la relation parents-enfants à l'ère des réseaux sociaux a incontestablement nourri l'action publique et « infusé » dans les services pour mieux répondre aux attentes et aux préoccupations de nos concitoyens.

Quels sont les futurs grands chantiers que vous allez explorer en mode innovation ?

Si l'on peut dire que les Hauts-de-Seine sont reconnues comme une terre d'innovation, c'est parce que les politiques conduites en lien avec les communes, en matière d'aménagement et d'attractivité du territoire, ont pris très tôt en compte le travail prospectif mené dans ces EAK, sur la ville de demain, sur les métamorphoses de l'espace urbain à l'aune du changement climatique, sur l'économie collaborative et circulaire pour dynamiser les ressources et les potentiels locaux, sur l'économie de la connaissance et sur la place de la culture, sur la notion de valeur et, au cœur de tout, sur la notion de bien-être territorial.

Ce ne sont pas là des abstractions théoriques coupées des réalités, mais des concepts qui permettent d'articuler pensée et action, comme nous y invitait Henri Bergson, vision de long terme et application sur le terrain des politiques publiques, prospective et évaluation.

C'est cette démarche que nous continuerons à mettre en œuvre, par exemple, lorsque nous élaborons la nouvelle politique départementale en direction de la jeunesse – qui fera l'objet de l'entretien n° 55 « Agir pour le bien-être des jeunes. Comment rendre nos politiques inspirantes ? » – ou lorsque nous travaillons sur la transition territoriale et les enjeux du développement durable, auxquels nous consacrerons plusieurs EAK en 2023.

1. Nessi J., « Les Entretiens Albert-Kahn, dix ans d'explorations prospectives », *Horizons publics* sept.-oct. 2022, n° 29, p. 92 à 95 et le cahier des EAK, n° 54, « Quel avenir pour les métiers du social et médico-social ? ».

SOMMAIRE

Dossier L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE

Laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine depuis 2012, les Entretiens Albert-Kahn (EAK) explorent les futurs possibles et de nouvelles pistes pour l'action publique territoriale. Inspiré du Mindlab danois, ce laboratoire départemental – en mode recherche-action et expérimentation – parvient à infuser la culture de l'innovation et de la prospective bien au-delà de son territoire.

À l'occasion des dix ans des EAK, *Horizons publics* vous propose une immersion dans la fabrique de ce laboratoire d'innovation, avec des éclairages rétrospectifs et prospectifs, et une réflexion sur l'avenir de l'innovation publique en France.

Un hors-série réalisé en partenariat avec les EAK et coordonné par Carine Dartiguepeyrou, politologue, prospectiviste et secrétaire générale des EAK.

Où en est l'innovation publique ? Où va-t-elle ?

Par Antoine Lunven

| 8

« Il faut dépasser les méthodes et les outils pour entrer dans une nouvelle séquence de l'innovation publique. »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 13

Les Entretiens Albert-Kahn, l'esprit kahmien au service de l'innovation publique

Par Carine Dartiguepeyrou

| 16

De l'art délicat de jouer avec les futurs

Par Olivier Wathelet et Nicolas Minvielle

| 22

En complément de ce hors-série, à lire sur horizonspublics.fr : Panorama de l'innovation publique

Par Julien Nessi, rédacteur en chef
d'Horizons publics

Retrouvez notre podcast Cinq ans d'explorations publiques

Un podcast pour se pencher
sur les tendances de l'innovation publique

Évaluer pour mieux innover ou innover pour mieux évaluer ?

Par Benoît Simon

| 26

Jérôme Dian : « Diriger une administration implique constamment d'innover. »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 31

Nicolas Lallemand : « La commande publique est un levier d'action et de durabilité. »

Propos recueillis par la rédaction
d'Horizons publics

| 36

L'excellence décisionnelle : la clé du succès dans l'innovation publique

Par Olivier Zara

| 41

Les Entretiens Albert-Kahn, un écosystème innovant singulier

Par Michel Saloff-Coste

| 47

Les Entretiens Albert-Kahn : un objet de prospective territoriale non-identifié

Par Jean-Éric Aubert

| 56

HORS-SÉRIE

HIVER 2023

L'ANTICIPATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE

Laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine depuis 2012, les Entretiens Albert-Kahn (EAK) explorent les futurs possibles et de nouvelles pistes pour l'action publique territoriale. Inspiré du Mindlab danois, ce laboratoire départemental – en mode recherche-action et expérimentation – parvient à infuser la culture de l'innovation et de la prospective bien au-delà de son territoire.

À l'occasion des dix ans des EAK, *Horizons publics* vous propose une immersion dans la fabrique de ce laboratoire d'innovation, avec des éclairages rétrospectifs et prospectifs, et une réflexion sur l'avenir de l'innovation publique en France.

Un hors-série réalisé en partenariat avec les EAK et coordonné par Carine Dartiguepeyrou, politologue, prospectiviste et secrétaire générale des EAK.



Jean-Éric Aubert
Carine Dartiguepeyrou
Jérôme Dian
Nicolas Lallemand
Antoine Lunven
Nicolas Minvielle
Julien Nessi
Michel Saloff-Coste
Georges Siffredi
Benoît Simon
Olivier Wathelet
Olivier Zara

horizonspublics.fr

