



Place de l'Innovation Urbaine

Place de l'innovation urbaine

Synthèse de l'Atelier TUBA Lyon – 01/10/2020



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

cap.digital
Paris Region



Freins à l'innovation urbaine, services et outils à développer

- Contexte de l'atelier et rappel de la démarche Place de l'innovation urbaine.
- Séquence 1 - Freins à l'innovation / besoins des différents types d'acteurs.

Coconstruction thématique via post-it.

- Séquence 2 - Présentation de projets ayant subi des difficultés ou été des « échecs ».

Prise de recul du porteur, analyse collective des difficultés, propositions pour déblocage.

- Séquence 3 - Outils à mettre à disposition / et leurs rôles

Discussion : plateforme numérique / accompagnement des acteurs / dispositifs d'animation et formation / autres dispositifs...

Atelier animé par Olivier BACHELARD – Cerema Territoires et Ville et Marie-Laure PAPAIX – Cerema Territoires et Ville

Objectif de l'atelier - séquence 1

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez, les freins ou problématiques que vous identifiez, pour expérimenter, démontrer, déployer, intégrer des innovations dans les projets urbains ?

Exprimer les difficultés et les problématiques rencontrées en tant qu'acteurs de l'innovation urbaine (acheteurs, porteurs, facilitateurs).

- pour commercialiser des innovations qui ont été développées ;
- pour susciter des solutions innovantes adaptées aux problématiques locales / ou développer des solutions innovantes répondant aux besoins locaux ;
- pour intégrer des innovations urbaines éprouvées dans vos opérations.

Les freins identifiés pour les collectivités

Décision politique / organisation (silos, marchés...)

- Difficultés de validation, de prises de décisions liées à l'organisation des collectivités en silos : les appels d'offres et les concours publics sont trop segmentés par silos (mobilité / habitat, bâti/ hydrogène / économie circulaire / économie d'énergie...) / si une entreprise rentre dans plusieurs cases ça ne fonctionne pas / silotage au sein des métropoles (aménagement urbain/ écologie/ mobilité / économie / habitat...);
- Existence parfois de conflits entre la mairie et la SEM locale ;
- Organisation administrative peu lisible et fragmentation territoriale ;
- Trop d'intervenants pour décider (acteurs publics).

Un processus d'innovation peu lisible

- Co-construction et intelligence collective sont insuffisantes ;
- Il n'existe pas de processus d'identification des acteurs de l'innovation par les collectivités ;
- Les dispositifs d'innovation des villes ne sont pas toujours identifiés et/ou communiqués à l'externe et même en interne ;
- Il y a une méconnaissance des acteurs de l'innovation de la construction de la ville.

Les freins identifiés pour les collectivités

Manque de culture d'innovation et du risque

- Des services « conservateurs » dans les collectivités par manque de moyen, par frilosité, par confort de se reposer sur ce qui est connu ;
- Conservatisme dans le public et dans les professions protégées du privé comme le BTP ;
- Posture de « défiance » des collectivités par rapport aux aménageurs privés ;
- Les initiatives privées, notamment dans les grands groupes, sont peu aidées ;
- Peur de scier la branche (syndrome Kodak) : peur de se lancer dans une innovation qui serait concurrente à son activité initiale (peur de se faire soi-même concurrence) ;
- Surévaluation des risques afin de refuser d'agir ;
- Nécessité d'accepter l'inconnu pour faire bouger les lignes ;
- Une certaine peur de l'innovation : méconnaissance ; les start up seraient trop fragiles ; lobbying des grands groupes ;
- Manque de culture sur l'innovation ; manque d'interlocuteurs expérimentés au sein de collectivités ;
- Tendance à opposer innovation et low tech (alors que le low tech peut être innovant).

Les freins identifiés pour les collectivités

Manque de culture d'innovation et du risque

- Méconnaissance par les acteurs publics de ce que peut être l'innovation, qui est parfois assimilée à un ensemble de gadgets ;
- Frilosité des acheteurs / mauvaise perception des start ups et de l'innovation dans les petites et moyennes collectivités ;
- Manque de confiance des interlocuteurs ;
- Peur de la part des usagers vis-à-vis de la mixité (rapports logements privés / sociaux etc.).

Besoin d'éclaircir les finalités de l'innovation

- Savoir qu'est-ce que l'innovation (savoir-faire, savoir-être / R&D / outils ?) et ses finalités ;
- Il existe une « course à l'innovation » (toujours plus vite, plus marketé, plus récompensé) qui s'oppose au moins en apparence à un encouragement et un soutien aux solutions existantes.

Les freins identifiés pour les collectivités

Des budgets limités ou mal prévus

- Si les budgets ne sont pas prévus au démarrage de l'opération il est difficile de les obtenir après ;
- Difficulté à engager des budgets pour tester des solutions, qui entraîne un problème de modèle économique de lancement ;
- Existence de petits financements réservés aux études d'usage ou aux tests de situations réelles ;
- Lourdeurs des démarches lorsque le financement est plus important ;
- Crainte économique de déstabiliser des méthodes de travail des services en interne lors de la mise en place d'innovation ;
- Sur les projets fonctionnant par subvention il faut l'appui de bénévoles d'associations, car il n'y a pas les moyens financiers en face des cadres d'intervention ;
- Il est plus difficile de financer de l'innovation en France pour un acheteur public que pour un acheteur privé ou à l'international ; comment financer les expérimentations pour les collectivités ?
- Peur de la part des usagers vis-à-vis de la mixité (rapports logements privés / sociaux etc.).

Les freins identifiés pour les collectivités

Difficultés liées au juridique

- Rigidité des appels d'offres qui ne laissent pas la place aux solutions innovantes / pas de possibilité de proposer une solution autre que celle déjà imaginée par le commanditaire ;
- Les processus de commande publique avec les marchés d'appels d'offre sont peu adaptés à la proposition innovante / le décret du 24/12/2018 est peu sollicité ;
- Les services des marchés ou services juridiques des collectivités surévaluent la contrainte réglementaire afin de refuser les changements.

Les freins identifiés pour les entreprises, pour les startups

Valorisation de leurs solutions

- Pour une startup il faut se faire connaître pour encourager et soutenir l'innovation ;
- Dans les collectivités, il y a une ignorance des gisements de besoins et des offres déjà existantes.

Parfois besoin d'un ancrage territorial

- Sur les sujets de la mobilité, il y a besoin d'ancrage territorial pour gagner les appels d'offres, ce qui est un frein pour les start up qui souhaitent développer une solution transverse et globale.

En interne aux Start up

- Difficulté à recruter rapidement les bonnes ressources / enjeux sur les filières pour former les futurs ingénieurs ;
- La peur de l'échec est un frein interne / il faut s'autoriser le droit à l'erreur.

Les freins identifiés pour les entreprises, pour les startups

Solidités et références

- Absence d'assurance pour leurs métiers (puisque sur des innovations) ;
- Absence de surface financière rassurante ;
- Comment répondre à un marché public pour une start up ou ETI / difficulté d'accès à des groupements / quelle est la place des start-up dans les appels d'offre ?

Les freins identifiés dans les relations entre entreprises et collectivités

Des temporalités différentes

- Il n'y a pas une, mais des, temporalités :
 - temporalités différentes entre le projet urbain (temps long) et l'entrepreneur (temps court) ;
 - il y a des cycles de respiration asynchrones entre les élus, les projets, les grands groupes et les startups ;
 - capacité à intégrer le temps de l'innovation dans le temps de l'aménagement ; 15 jours chez l'un est égal à 3 ans chez l'autre ;
 - il existe une certaine vitesse de l'innovation dans le privé, avec des méthodes agiles qui se heurtent aux habitudes et méthodes du public ;
 - la vitesse d'exécution de la commande publique, plus l'obligation d'émission d'appels d'offre entraînent de grosses lenteurs ;
- Difficultés à anticiper sur un projet urbain les différents aspects qui pourraient nécessiter de l'innovation ;
- Manque de reconnaissance de l'expérimentation et de l'innovation : il y a le temps du faire, de l'expérimentation, de la capitalisation ;
- La concertation au sens de participation et de co-construction dans le public prend du temps, le temps « humain ».

Les freins identifiés dans les relations entre entreprises et collectivités

Relations collectivités / entreprises

- Les relations collectivités / entreprises sont compliquées pour pouvoir expérimenter avant d'entrer dans le cadre des marchés publics ;
- Il est difficile de savoir quand expérimenter les solutions dans le bon timing, en amont d'un appel d'offre ;
- Les marchés sont déjà verrouillés par les acteurs majeurs du secteur ;
- Il serait opportun d'identifier et mutualiser des besoins similaires auprès d'acteurs publics ou privés pour développer une solution innovante (innovation + marché).

Réglementation

- Les collectivités n'ont pas le droit de gagner de l'argent via des services (de par leur statut) ;
- La réglementation est lourde / il faut toujours une occupation temporaire pour l'hébergement d'urgence par exemple.

Les freins identifiés dans le rapport au territoire : lieux, usagers, données

Usagers

- Du côté des usagers, il existe une fracture numérique et des difficultés à viser certains publics plus marginalisés (différents types de publics « éloignés ») ;
- Il existe peu d'écoute sur les usages innovants qui soient en phase avec les évolutions et aspirations sociétales ;
- Dans les projets immobiliers il est difficile de trouver la bonne innovation pour le bon usage ;
- Il peut y avoir un problème de confiance des usagers vis-à-vis des innovations affichées comme telles ;
- On a une absence de valorisation financière des innovations vis-à-vis des usagers /clients.

Adaptation au territoire

- Les besoins locaux ne sont pas bien appréhendés par les entreprises : pour les collectivités il y a des attentes de solutions innovantes sur mesure, en contradiction avec un modèle de développement global recherché par les entreprises ;
- Concentration des innovations en zones urbaines voire en hyper-centre : quid des villes moyennes qui sont des terrains plus fragiles pour les preuves de concept (POC).

Les freins identifiés dans le rapport au territoire : lieux, usagers, données

Espaces publics (lieux)

- Un difficile accès aux infrastructures pour démontrer une innovation ou la tester avec des solutions réelles ;
- Où expérimenter ? difficultés d'accès à l'espace public ; Dans des opérations complexes, il est difficile de trouver des espaces libres pour innover ou expérimenter ;
- Difficulté à faire l'essai sur un petit périmètre / projet ;
- Changement d'échelle reste compliqué (déploiement à grande échelle d'une solution développée sur un terrain d'expérimentation) : budgets, prise en compte dans les politiques publiques par les élus...

Difficultés d'accès aux données

- Les normes des données sont très spécifiques ;
- Difficulté d'accessibilité aux données open source pour les exploitations commerciales (ils sont différents en fonction des territoires, hétérogénéité des licences, des politiques ...).

Séquence 2 : - Présentation de projets ayant subi des difficultés

3 témoignages ont été effectués et donné lieu à débat :

- Jérémie Nestel (Ville de Nevers) sur un exemple d'application pour connaître les intentions de mobilité des habitants (notamment des scolaires) et la question de l'interopérabilité des données.
- Aurélien Duret (Neovya) sur un système de modélisation et simulation dynamique du trafic.
- Edouard VOEGELY (Okeenea) sur un nouveau système de guidage des déficients visuels rue par rue, avec état des feux.

Séquence 2 : - Présentation de projets ayant subi des difficultés

Ces débats ont mis en évidence / du côté des collectivités :

- La possibilité de décalage entre l'annonce politique, liée parfois à une opportunité, et l'innovation technique concrète.
- L'arrivée de l'innovation au moment où d'autres priorités prennent le dessus.
- La difficulté de monter des partenariats pour obtenir certaines données (ex. de l'éducation nationale)...
- La difficulté d'emporter l'adhésion de plusieurs directions intéressées par un même sujet (ex. du ramassage scolaire).
- La perception de la plus-value d'un nouvel outil par rapport aux outils les plus basiques.
- Le manque d'interopérabilité entre les données métiers afin d'avoir une vision globale sur une même collectivité et d'aller vers l'open data.
- La nécessité d'inscrire l'interopérabilité dans les marchés publics (en amont).
- Le changement de modèle économique des gestionnaires pour lesquels la gestion numérique est plus rentable que celle de la ressource.
- Le problème du verrouillage des systèmes natifs développés par certains opérateurs (eau, déchets, transports).
- La considération des start up comme un risque dans les Appels d'offres (stabilité à deux ans) / rejoint la question du risque et de l'innovation.
- La difficulté pour les collectivités d'envisager un changement global de certains équipements mis en place (habitudes, investissement).

Séquence 2 : - Présentation de projets ayant subi des difficultés

Ces débats ont mis en évidence / du côté des startups et entreprises :

- La nécessité pour certaines startups de passer par des tiers de confiance pour obtenir les commandes.
- L'investissement conséquent en temps pour les startups pour connaître les besoins de ses futurs clients.
- La possibilité de se démarquer par des démarches décalées.
- Le verrouillage des marchés publics en faveur des acteurs locaux et donc la nécessité de s'associer à certains d'entre eux.
- L'intérêt de tester constamment de nouveaux dispositifs, sans rester sur les mêmes innovations.
- La résistance issue des habitudes et aux capacités cognitives des usagers (pour intégrer la nouvelle innovation).
- Le besoin de mutation progressive des usages face à des innovations trop rapides (besoin de systèmes intermédiaires).
- La nécessité de passer par des tiers associatifs afin de sensibiliser à l'innovation (qui font remonter le besoin aux collectivités).
- L'importance de modifier sa manière d'aborder un marché qui a pu se structurer progressivement sur sa thématique ou son innovation.

Séquence 3 : besoins en termes d'outils

Proposition 1

Besoin pour les startups / entreprises de pouvoir identifier les besoins des collectivités / leurs priorités (aujourd'hui cela passe par des veilles individuelles collectivité par collectivité, le repérage de livres blancs, de stratégies souvent sectorielles, puis par des entretiens exploratoires...). Il faudrait donc des outils qui permettent :

- Du contact entre collectivités pour formuler des besoins communs, afin :
 - d'élaborer des solutions conjointes à plusieurs collectivités ;
 - de mutualiser les financements.
- Des réseaux comme le RNA ou d'autres réseaux d'échange entre collectivités permettent de repérer certains besoins.
- Le besoin d'intégrer certains « clubs » est aussi mis en avant, afin d'associer les start up à la co-construction de certaines solutions, sans être tout le temps « dans une logique commerciale ».
- Cependant : la peur de se faire piller ses initiatives.

Ces réseaux pourraient être complété par **des dispositifs d'acculturation des entreprises / start up concernant les sources d'information pouvant leur permettre de repérer les besoins des collectivités** (travaux des réseaux de collectivités, groupes de travail existants...).

Proposition 2

Mettre en place des boîtes à idées :

- Sur la base des principes de certaines villes américaines de boîte à idées, dans laquelle divers acteurs proposent des innovations, dont elles examinent ensuite l'intérêt et les possibilités de financement (dans le cadre d'une enveloppe pré-fléchée - mais sans « objet » concret prédéfini)
- Point de vigilance : cela nécessite cependant du côté collectivité ou organisateur de la « boîte à idées », des moyens humains pour en assurer la gestion et les suites (en plus d'une enveloppe financière).

Proposition 3

Former les collectivités face à la « déferlante de nouveautés », afin qu'elles aient le temps d'assurer leur veille, et de réfléchir à ce qui est adéquat pour elles. Les services marchés publics pourraient être entre autres visés pour qu'ils ne soient pas effrayés par les nouveaux processus qui modifient leur manière de travailler.

- Pourraient dans cette logique être organisées **des journées (une ou deux par an) où les start-ups viennent proposer leurs solutions aux collectivités** : la loi le permet aujourd'hui, sans que cela biaise les marchés publics suivants.
- Pourraient également être organisée par les collectivités **une journée de l'innovation**. Certains évoquent même une « obligation » pour chaque collectivité, afin qu'elles soient « à jour » et ouvertes à l'innovation.



Atelier TUBA Lyon du 01/10/2020

Participants

Acheteurs d'innovation / Collectivités

- Jérémie NESTEL – Ville de Nevers

Acheteurs d'innovation / Aménageurs

- Thierry PERRAUD – SPL Lyon Part Dieu
- Claudie JACOUTOT – Bouygues Immobilier – Urban Era
- Emma REGINAL – Edouard Denis

Acheteurs d'innovation / Bailleurs

- Samantha AMOROSO – GIE La ville autrement

Facilitateurs

- David NICOGOSSIAN – Cerema Centre Est
- Léthicia RANCUREL – TUBA Lyon
- Mathilde COLIN – TUBA Lyon
- Florent BOITHIAS – Cerema Territoires et Ville (séquence 1 uniquement)
- Céline CHERCHAR – SETEC



Atelier TUBA Lyon du 01/10/2020

Participants

Facilitateurs

- Tanguy SELO – Conseil Free Lance
- Lionel ROCHE – Aklea
- Charlotte PETIT - DGALN/DHUP/AD5

Porteurs d'innovation

- Edouard VOEGELY – Okeenea - Témoin
- Laurent Olivier – Copark (séquences 2 et 3)
- Pauline DESSERTINE – Ubitransport
- Amandine SEROL – Mengrov
- Étienne HANS – Neovya – Témoin
- Florent MICHELS – Futurmap
- Nathalie TIBOLLA – CCO – Laboratoire d'innovation sociale (Villeurbanne)
- Alisson ARGOUD – CCO – Laboratoire d'innovation sociale (Villeurbanne)

Animateurs

- Olivier BACHELARD – Cerema Territoires et Ville
- Marie-Laure PAPAIX – Cerema Territoires et Ville



Place de l'Innovation Urbaine



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

cap·digital
Paris Region

 **Cerema**