

# LA VILLE COMME PLATE-FORME D'INNOVATION OUVERTE

ESQUISSE D'UN CAHIER DES CHARGES

12/11/2008

DANIEL KAPLAN ET THIERRY MARCOU

<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>1ERE PARTIE : POURQUOI LA VILLE DOIT INNOVER... AUTREMENT</b>	<b>5</b>
1. LA VILLE A L'OBLIGATION D'INNOVER	6
2. INNOVER AUTREMENT, UN LONG CHEMIN	10
3. QU'EST-CE QUE L'INNOVATION OUVERTE ?	15
4. L'INNOVATION URBAINE OUVERTE EXISTE, ON L'A RENCONTREE	18
<b>2EME PARTIE : PENSER LA VILLE COMME UNE PLATE-FORME D'INNOVATION OUVERTE 24</b>	<b>24</b>
5. L'EXEMPLE DU "WEB 2.0" : QUAND LE WEB DEVIENT "PLATE-FORME"	25
6. DU WEB 2.0 A LA VILLE 2.0 : LA VILLE COMME PLATE-FORME D'INNOVATION	28
7. ABAISSER LES BARRIERES A L'INNOVATION	34
<b>3EME PARTIE : LES CONDITIONS DU SUCCES</b>	<b>37</b>
8. UNE PLACE ACTIVE POUR L'USAGER	38
9. PARTAGER LES INFORMATIONS, LES APPLICATIONS ET LES INFRASTRUCTURES	43
10. UNE ECONOMIE DURABLE	50
11. DES DISPOSITIFS D'EXPERIMENTATION URBAINE	53
12. UNE GOUVERNANCE SIMPLE ET CLAIRE	60
<b>4EME PARTIE : LES INFRASTRUCTURES DE L'INNOVATION URBAINE OUVERTE</b>	<b>63</b>
13. DES INFRASTRUCTURES D'INNOVATION, POURQUOI FAIRE ?	64
14.	68
<b>CONCLUSION VILLES 2+1 : NOUVELLES ALLIANCES</b>	<b>72</b>
<b>A PROPOS DU PROGRAMME "VILLES 2.0"</b>	<b>75</b>



Groupe Chronos



# INTRODUCTION

La prochaine fois que le comté de Los Angeles (9,9 millions d'habitants) voudra travailler sur sa politique sociale ou de santé, il devra compter sur HealtyCity.org. Fruit de la collaboration entre plusieurs associations, un grand hôpital et l'université de Californie du sud, HealthyCity.org (un nom que l'on peut traduire par "ville en bonne santé") poursuit deux objectifs simultanés : rendre les services sociaux plus accessibles à ceux qui en ont besoin, et mettre à disposition de tous des informations et des outils pour améliorer l'organisation des services sanitaires et sociaux sur le territoire.

Au travers d'un site web [[www.healthycity.org](http://www.healthycity.org)], HealtyCity.org répertorie ainsi quelques 20 000 ressources locales (écoles, dispensaires, hôpitaux, centres sociaux, associations...) ainsi que des centaines de données démographiques et sociales sur le territoire. Des outils cartographiques permettent de croiser ces informations, qu'il s'agisse de trouver l'hôpital public pour enfants le plus proche de chez soi ou de comparer la densité de médecins entre deux quartiers de l'agglomération.

Ces données et ces outils cartographiques étant ouverts et d'accès totalement libre, on peut en imaginer les usages les plus divers. La municipalité s'en servira pour étudier de nouveaux aménagements et les discuter avec la population. L'opposition municipale s'en emparera pour montrer l'abandon dans lequel la majorité laisse certains quartiers. Une association municipale s'appuiera dessus pour attirer un médecin auquel on montrera qu'une vaste clientèle est aujourd'hui mal servie, ou pour choisir où implanter un espace associatif. Un promoteur immobilier identifiera des endroits où il vaut la peine de construire. Une agence immobilière croisera ces cartes avec celle des biens à vendre ou à louer pour mieux informer ses acheteurs. Un service de taxis collectifs l'utilisera pour planifier ses tournées, un distributeur pour localiser ses points de vente...

\*\*

HealtyCity.org est à la fois un pur produit de la révolution numérique et une traduction des dynamiques à l'œuvre dans les villes d'aujourd'hui.

Un tel outil n'existe que parce que des milliers de données géolocalisées deviennent disponibles à diverses sources ; parce que les anciens systèmes d'information géographiques (SIG) s'ouvrent au web et permettent à tout un chacun de projeter des informations sur une carte ; parce que des citoyens armés de leur seul mobile peuvent capturer des informations sur leur territoire et les partager. Et parce que ces réalisations deviennent aujourd'hui relativement peu coûteuses.

HealtyCity.org exprime aussi un changement dans la relation aux institutions, et à l'innovation. Cette initiative associative se situe clairement dans le champ du service public. Elle vise à partager avec qui voudra des outils et des informations naguère réservées aux experts et aux décideurs, élus ou chefs d'entreprises. Enfin, elle n'encadre pas les usages qui seront faits de ses ressources. Au contraire, l'objet même de HealtyCity.org est en quelque sorte d'être détourné, de favoriser

l'émergence du plus grand nombre possible de connaissances, d'analyses, d'initiatives, de discussions et même de services, commerciaux ou non.

\* \*

Nous aurions pu prendre beaucoup d'autres exemples pour illustrer ce qu'il se passe aujourd'hui de vraiment neuf, au croisement des dynamiques d'innovation urbaine et du numérique. Regardons de près les villes et les quartiers : partout, des dizaines, des centaines d'initiatives petites et grandes, individuelles, entrepreneuriales ou associatives, s'appuient sur les outils numériques et les réseaux pour résoudre des problèmes locaux, recréer du lien, organiser une fête ou une campagne, voire pour inventer de nouveaux modes de transports, de nouvelles formes de présence des services publics...

Une formidable énergie est en passe de se libérer au service de l'innovation urbaine.

Elle peut contribuer à répondre aux anciennes tensions et aux nouveaux enjeux urbains, compétitivité et exclusion, développement durable et mobilité, individualisation des modes de vie et identité collective...

En faisant des citoyens les coauteurs des réponses à leurs propres besoins, elle élargit aussi, d'une manière nouvelle, l'espace de la démocratie quotidienne.

Sauf que ce mouvement dialogue encore assez peu, voire pas du tout, avec les acteurs installés, qu'il s'agisse des institutions municipales, des autres acteurs publics ou des entreprises habituellement présentes dans les villes, transporteurs, opérateurs, distributeurs, médias, services...

Aujourd'hui, le plus souvent, l'innovation urbaine ouverte et décentralisée se développe en marge des acteurs installés, quand elle ne se heurte pas à eux.

On peut d'abord y voir un gâchis. Des idées, des actions, des services au bénéfice de la qualité de vie, de la compétitivité et de la cohésion sociale, se perdent ou n'atteignent pas l'échelle qu'ils méritent.

Il faut aussi y voir un risque. De nouveaux géants émergent et prennent place dans le paysage urbain, notamment parce qu'ils savent mieux que d'autres travailler avec cette innovation décentralisée. Ils s'appellent par exemple Google, Orange, Microsoft. Ils ne doivent rien aux institutions ni aux acteurs traditionnels et ils ne les attendront pas pour avancer. Ils sauront souvent le faire plus vite, plus fort, mais sans nécessairement considérer la complexité de l'écosystème urbain.

Si les villes n'apprennent pas rapidement à travailler avec l'innovation ouverte, et avec ces nouveaux acteurs, ils se développeront sans elles.

\* \*

Ce livre est issu des travaux du programme Villes 2.0, animé par la Fing en association avec le groupe Chronos.

Depuis près de deux ans, nous explorons les dynamiques d'innovation urbaine qui émergent au croisement du numérique, des nouvelles pratiques sociales et des nouveaux modèles économiques.

Il nous est vite apparu comme indispensable de s'intéresser aux caractéristiques particulières et inédites de ces formes d'innovation, pour leur permettre de donner tout leur potentiel.

Depuis plus d'une décennie, l'internet est devenu, à la fois une infrastructure critique pour de nombreuses activités humaines, et une plate-forme d'innovation d'une puissance, d'une robustesse et d'une souplesse sans précédent dans l'histoire.

Aujourd'hui, le numérique et l'internet sont entrés dans la ville. De multiples réseaux la couvrent ; des milliers de puces et de capteurs en équipent les espaces et les équipements ; des couches de données en représentent, en contrôlent, en modifient l'activité ; chaque citoyen ou presque possède un mobile, plus de la moitié utilise l'internet ; la plupart des entreprises et des services collectifs peuvent être contactées par des moyens numériques...

Peut-on s'appuyer sur cette réalité pour faire aujourd'hui de la ville, comme hier de l'internet, une plate-forme d'innovation ouverte ? Quels en sont les avantages et les risques ? Comment y parvenir d'une manière durable, économiquement saine, socialement équitable, au service de l'intérêt général ?

Personne ne dispose encore d'une méthode éprouvée pour atteindre ces objectifs. Mais on peut en proposer un cahier des charges, et esquisser des pistes méthodologiques. C'est l'objet de cet ouvrage.

# 1ERE PARTIE : POURQUOI LA VILLE DOIT INNOVER... AUTREMENT

*La ville a l'obligation d'innover. Pour sa compétitivité et celle de ses entreprises. Pour répondre aux nouvelles attentes des citoyens. Pour devenir durable. Pour résoudre les tensions urbaines.*

*Mais l'innovation elle-même change. Dans un monde ouvert et mouvant, où l'information circule presque sans entraves, les entreprises et les acteurs publics ne peuvent plus compter sur leurs seules ressources internes pour innover.*

*L'innovation ouverte consiste à s'appuyer sur les idées et les énergies externes pour accroître la capacité innovatrice des organisations. Il s'agit d'un mouvement profond, issu de la société civile et du monde de l'entreprise, mais qui touche aujourd'hui tous les domaines.*

*Pour des villes qui font face à des exigences nouvelles, dans un contexte de pénurie financière et de désaffection démocratique, l'innovation ouverte propose une approche nouvelle, une forme de "démocratie du quotidien", ainsi qu'un mariage original entre l'efficacité économique, l'exigence de service et le défi de la solidarité.*

*Mais cette approche de l'innovation suppose aussi une transformation interne. Il faut passer d'un modèle de pilotage et de contrôle, à un modèle de collaboration. Les frontières entre acteurs et secteurs se brouillent. Les citoyens deviennent les co-concepteurs, voire les co-producteurs des services dont ils sont aussi les bénéficiaires. Du "partenariat public-privé", on passe en quelque sorte à un nouveau "partenariat public-privé-citoyen".*

## 1. LA VILLE A L'OBLIGATION D'INNOVER

La ville a toujours été un creuset d'innovation. Elle cumule les problèmes comme les opportunités. La diversité des individus, des compétences et des métiers qu'elle rassemble se prête bien aux frottements propices à l'innovation – voire aux révolutions. C'est enfin en ville que se testent les nouveaux produits, les nouveaux services.

Mais la ville d'aujourd'hui a, plus encore qu'hier, l'obligation d'innover vite et fort.

### Un enjeu d'attractivité

#### ► *Le nouveau critère de la compétitivité territoriale*

Aujourd'hui, la compétitivité des entreprises ne repose plus sur leur capacité de réduire les coûts (tout le monde fait ça) mais sur celle d'innover en permanence, de redéfinir sans cesse leur propre marché ou de reprendre à chaque moment de l'avance sur leurs concurrents.

Il en va de même des villes, qui sont elles-mêmes en concurrence les unes vis-à-vis des autres pour attirer les activités et les talents. Certes, le prix du foncier et le niveau des taxes entrent en compte dans les choix d'implantation, mais ce ne sont que deux critères parmi d'autres. La qualité de vie, celle des connexions (télécoms, transports, mais aussi sociales), comptent de plus en plus. Il en va de même pour les entreprises : l'"écosystème" que composent les PME locales, les dispositifs de logistique et de transports urbains, l'éducation et la recherche, bref, la créativité et la capacité d'innovation, deviennent des facteurs essentiels d'attractivité. Sur ces points, la concurrence entre les villes est désormais mondiale. Même es pays émergents prêtent une attention croissante à la qualité et la densité de l'expérience urbaine qu'ils proposent. S'ils ne peuvent pas le faire au cœur de certaines mégapoles trop anarchiques, ils n'hésitent pas à développer de nouvelles villes en périphérie, telles New Songdo en Corée du Sud, DongTan et d'autres villes proches de Shanghai en Chine.

#### ► *Répondre aux nouvelles attentes des citoyens*

L'individualisation des modes de vie restructure la ville depuis des décennies, à un rythme sans cesse accéléré. Elle transforme l'organisation des temps privés et professionnels, les mobilités, les liens sociaux, la consommation, les pratiques culturelles et l'engagement politique ou associatif.

Les nouvelles attentes des citoyens ne sont pas exclusivement consuméristes. L'individualisation, comme l'ont montré de nombreux sociologues<sup>1</sup>, désigne l'aspiration et la capacité de décider de son propre destin, et non la volonté de vivre seul, sans attaches ni appartenances : on parle d'"individualisme en réseau".

Quoi qu'il en soit, on demande autre chose à la ville, et l'on y participe différemment. On attend des entreprises et des administrations de nouvelles attitudes : une relation personnalisée, une écoute et un dialogue, une disponibilité en tout temps et en tout lieu, une diversification des canaux d'entrée en relation, une certaine transparence aussi. Plus encore, on en attend la capacité à se

---

<sup>1</sup> Par exemple Manuel Castells, François de Singly ou Patrice Flichy

décloisonner, à sortir de leurs spécialités respectives pour comprendre la complexité des besoins de chacun et y répondre de bout en bout.

Ces attentes peuvent être satisfaites de plusieurs manières. Des entreprises peuvent entrer en concurrence avec les acteurs publics. Des réponses peuvent émerger d'initiatives communes au niveau le plus local. Les individus s'attendent à devenir co-auteurs des réponses urbaines à leurs besoins. Et ils demandent alors à la ville de rendre lisible, navigable et exploitable l'infinie complexité de l'offre de services urbains, offerts par des acteurs différents, au travers de canaux diversifiés, à des horaires étendus. La ville, c'est aussi sa carte, qui doit désormais fonctionner en temps réel et devenir en quelque sorte "clicquable".

## **Un enjeu politique et social**

### **► *Refonder l'intérêt général***

L'enjeu de l'innovation urbaine ne se réduit pas à une réponse marketing aux attentes des entreprises et des habitants. C'est également un projet politique capable d'offrir une alternative aux dérives potentielles que seraient la ville privatisée, externalisée et technicisée.

La ville est privatisée lorsque l'espace public s'y trouve précarisé et que des quartiers entiers sont gérés comme le feraient des syndicats de propriété. La ville ouverte organise au contraire la rencontre et l'échange, elle est un lieu de frottements créatifs, elle cherche à réconcilier espace public et espace privé.

La ville tend à être externalisée, dès lors que l'acteur public délègue massivement à d'autres, achète des solutions « sur étagères » et se vide de son expertise. La ville innovante appelle de nouvelles formes d'ingénierie plus collectives et plus responsables, implique les citoyens, se donne les moyens de nouer des partenariats auxquels elle imprime sa marque.

La ville technicisée est celle qui échappe aux citoyens comme aux élus, une ville confiée à la seule expertise des spécialistes et à la logique des systèmes techniques. En s'imposant de coproduire des solutions avec les professionnels et avec les usagers, la ville ouverte s'impose d'être audible par tous, d'élargir le périmètre des regards, de construire des solutions plus collectives.

► **Résorber les tensions urbaines**

Les transformations des modes de vie et des conditions de compétitivité des villes interviennent dans des espaces urbains sous tension. L'étalement urbain affaiblit le tissu social et, avec l'augmentation du coût de l'énergie, pénalise avant tout ceux que le manque de moyens avait chassés des centres-villes. Une forme de communautarisation sépare la ville en espaces de plus en plus clos, quartiers "bobos" ou bourgeois, cités de relégation, rues "ethniques", zones pavillonnaires, zones d'activités... Aux Etats-Unis, des sites web permettent de choisir sa résidence en fonction, non seulement du prix, des transports ou de l'agrément du quartier, mais du taux de réussite de l'école, des statistiques de criminalité ou de la composition ethnique du voisinage.

Cette séparation rétrécit l'horizon des citoyens. Elle les éloigne de leur ville et de la chose publique. Elle produit incivilités et tensions, voire violences. Là encore, elle appelle des réponses nouvelles.



► **Réaliser la ville durable**

La "ville durable" est le nouvel horizon de beaucoup de politiques urbaines. Au développement économique et à la cohésion sociale, elle ajoute un nouvel objectif, environnemental, face auquel il faudra inventer de nouvelles manières d'agir : de nouvelles infrastructures, de nouveaux services, des nouvelles manières d'associer les citoyens aux décisions afin d'influer sur les comportements quotidiens...

En effet, la ville durable ne se réalisera pas sur la seule base de décisions publiques venues du haut, aussi raisonnables soient-elles. Comme l'ont montré les agglomérations de Stockholm et de New York, dont les citoyens ont rejeté le projet de développement durable présenté par leurs autorités élues, la justesse de l'objectif ne suffit pas à provoquer l'adhésion aux solutions. Si la "ville durable" est uniquement synonyme de taxes, de tarifs, de restrictions et d'obligations, ainsi que d'investissements publics lourds dont les résultats se font attendre, on peut lui prédire des lendemains difficiles.

Et pourtant il faut agir. Mais il faut le faire en combinant des politiques publiques classiques et d'autres plus imaginatives, qui font appel au désir autant qu'à la raison. Il s'agit d'inventer les services, les intelligences, les représentations, les agencements originaux, les espaces de discussion... grâce auxquels les aspirations et les expériences individuelles se relient aux enjeux collectifs<sup>2</sup>.

## **Agir sous contrainte financière**

La ville doit donc innover, et elle doit le faire sous contrainte – financière, d'abord.

---

<sup>2</sup> Cette approche est développée à propos de la mobilité urbaine dans le livre de Daniel Kaplan et Bruno Marzloff, *Une mobilité plus libre et plus durable*, Fing/Fyp Editions, 2008

La première contrainte provient du retrait progressif de l'Etat. Retrait financier, d'une part, puisque sa participation aux investissements urbains se réduit. Retrait physique, d'autre part, par la présence sans cesse plus réduite des services publics d'Etat sur le territoire.

Ce retrait est structurel. Le mouvement ne s'inversera pas. Et les marges de manœuvre des territoires, qu'il s'agisse de jouer sur la pression fiscale ou de recourir à l'emprunt, demeureront limitées.

La seconde contrainte provient de la conjonction entre l'exigence des usagers d'une part, l'intervention croissante des entreprises dans les services urbains d'autre part. Les entreprises ne sont plus seulement délégataires de services publics, mais forces d'initiative, quand elles ne concurrencent pas les services publics.

Les collectivités publiques doivent donc inventer de nouvelles manières d'agir dans ce paysage. Elles doivent apprendre à associer des ressources (financières, mais aussi humaines, logistiques...) publiques, privées et pourquoi pas, citoyennes. Elles doivent activer de nouveaux leviers, l'intelligence plutôt que les grands travaux, la mutualisation et la coordination plutôt que l'intervention directe, la régulation plutôt que la réglementation – ce qui ne signifie pas que les leviers traditionnels aient perdu toute pertinence.

\* \*

Bref, la ville doit à la fois innover plus, plus vite, mais elle doit aussi innover autrement.

## **2. INNOVER AUTREMENT, UN LONG CHEMIN**

On peut distinguer quatre étapes dans la manière de concevoir les objectifs et les méthodes de l'innovation publique, depuis les années 1990. Quatre étapes que chaque pays, chaque administration, chaque ville, parcourt à son rythme et à sa manière.

### **Les limites de l'innovation productiviste et managériale**

Dans une première étape, les acteurs publics s'inspirent des méthodes du privé pour améliorer leur productivité et mieux évaluer leurs politiques. On se concentre sur les processus et les indicateurs, on rationalise, automatise et externalise ce que l'on peut.

Cette approche a produit des résultats parfois très significatifs en ce qui concerne l'optimisation des processus existants. Elle constituait souvent une étape indispensable avant d'aller plus loin. Mais en général, elle a peu modifié la perception du service par les usagers – quand elle ne la dégradait pas du fait d'une automatisation perçue comme une déshumanisation, un éloignement des services publics. Enfin, parce qu'elle ne remettait généralement pas en cause les frontières entre les administrations (ni, en France, celles qui séparent les différents niveaux d'action territoriale, commune, département, région...), elle a vite atteint une zone de rendements décroissants.

### **Les partenariats public-privé, l'approche par l'offre**

La recherche d'une collaboration plus étroite entre acteurs publics et privés, qui vise à apporter plus de souplesse, de rapidité et d'efficacité dans l'exécution de certaines missions publiques, relève pour partie de cette première approche, productiviste.

Qu'il s'agisse des "délégations de service public" (DSP) ou plus récemment, des "partenariats public-privé" (PPP), l'objectif est de faire assumer par une entreprise privée la charge du préfinancement, de la réalisation et de l'exploitation d'une infrastructure, d'un bâtiment ou d'un service urbain. Le risque est transféré ou partagé, les revenus aussi, en contrepartie de certains engagements réciproques : de la part de la collectivité, une rémunération, une durée, une protection contre la concurrence... et de la part de l'entreprise, des délais, des critères de qualité, parfois des engagements d'ouverture (cas des réseaux de télécommunications) ou une redevance.

Particulièrement développés au Royaume-Uni où ils représentent près de 15% de la commande publique, les partenariats public-privé peinent à se développer en France. Mais, même outre-Manche, leur bilan apparaît en définitive mitigé. L'intervention du privé permet effectivement d'engager un projet plus vite, sans dépendre des disponibilités budgétaires du secteur public. Le fait d'assumer le risque financier conduit les entreprises à serrer les délais et les budgets. En revanche, le coût à terme apparaît souvent plus élevé pour le contribuable, tandis que l'amélioration qualitative n'est pas toujours au rendez-vous.

Il est trop tôt pour tirer le bilan des PPP en Europe. Celui-ci dépendra vraisemblablement du secteur, du type de projet concerné, ainsi que de la plus ou moins grande capacité de l'acteur public à définir ce qu'il attend, à négocier avec les entreprises, puis à respecter ses engagements et faire respecter ceux qu'a pris l'entreprise retenue.

Mais dans tous les cas, l'examen des projets amène à une conclusion : l'objectif des partenariats public-privé est de raccourcir des délais, de faire des économies, de gagner en productivité, mais pas, ou alors très rarement, d'innover dans la nature des services apportés aux citoyens. S'il y a innovation, celle-ci se situe en général dans le champ productiviste et managérial.

### **L'innovation "centrée sur l'utilisateur", une tentative inachevée**

Une seconde approche a tenté de prendre en compte les besoins et les attentes des usagers. Au travers d'enquêtes, de consultations ou de démarches participatives apparues dans les années 90 (Loi d'orientation sur la Ville de 1991, loi Voynet de 1999, loi Vaillant de 2002...), on leur donne une voix. On s'intéresse aux problèmes autant qu'aux solutions, en osant parfois transcender les frontières institutionnelles.

Les résultats sont cependant, souvent, inférieurs aux attentes, parce qu'une fois les consultations menées à bien, la production du changement revient à nouveau aux professionnels. Elle demeure une boîte noire pour les usagers. Le chemin entre l'écoute des usagers et la réponse effective demeure souvent mystérieux.

### **Le codesign : l'utilisateur coproducteur de l'innovation**

Une troisième étape, expérimentée et même officialisée en Grande-Bretagne ou dans des villes devenues des symboles, telles que Curitiba au Brésil<sup>3</sup>, consiste à concevoir les services urbains avec leurs usagers et/ou à les impliquer dans leur production au quotidien. Ces deux aspects sont en réalité difficilement dissociables.

**La phase de conception** associe étroitement différents services publics, des entreprises, des associations et des citoyens. Elle couvre toutes les étapes du projet, depuis la définition du problème jusqu'à la conception, l'expérimentation et l'évaluation de réponses éventuellement diverses. Elle se concentre sur les résultats, plutôt que sur les processus internes à la collectivité. Elle organise un dialogue entre les attentes et les exigences de chacun – les objectifs politiques des acteurs publics, les propositions et les contraintes des entreprises, les besoins et les attentes des citoyens. Les processus et les résultats sont transparents et peuvent eux-mêmes faire l'objet de discussions.

**La phase de production** implique également les citoyens, transformés en pilotes de l'exercice de leurs droits. A partir d'une auto-évaluation (assistée si nécessaire) de ses besoins et de ses objectifs, l'utilisateur construit avec les services administratifs ou sociaux un plan personnalisé qui mobilise des prestataires publics, mais aussi privés ou associatifs, voire ses proches. Le programme britannique inControl (voir encadré) est un exemple presque pur de cette démarche.

#### ***inControl : le pionnier des "services autodirigés"***

Le programme expérimental inControl [[www.in-control.org.uk](http://www.in-control.org.uk)], mené au Royaume-Uni, s'adresse aux personnes âgées dépendantes et aux familles de grands handicapés physiques et mentaux. Le programme fonctionne en quatre grandes étapes :

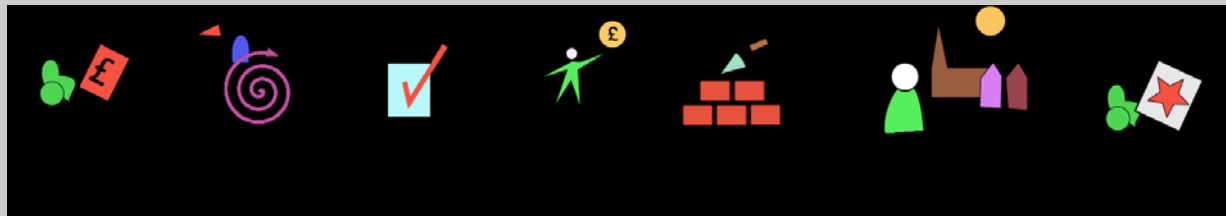
- Auto-évaluation : à partir d'un questionnaire, la personne et/ou sa famille évalue sa situation et ses difficultés. Un système de points traduit le questionnaire en une

<sup>3</sup> Pour un rapide résumé des réalisations exemplaires de Curitiba : [www.inti.be/ecotopie/curitiba.html](http://www.inti.be/ecotopie/curitiba.html)

somme d'argent que le système d'aide social peut attribuer à la personne.

- Construction du "plan d'assistance auto-dirigé" (*self-directed support plan*) : à partir d'un second questionnaire qui porte avant tout sur ses aspirations et ses objectifs, le bénéficiaire définit (avec, si nécessaire, le soutien de ses proches et de professionnels) la manière dont ce budget sera alloué. Il peut faire confiance aux systèmes publics d'assistance, ou bien allouer lui-même l'argent, que ce soit à des agences publiques, à des prestataires spécialisés, à des investissements dans sa maison, à des membres de sa famille qui passeront du temps avec lui, etc. Le plan doit être approuvé en fonction de sa conformité aux objectifs des politiques sociales concernées : ce sont les résultats attendus qui sont évalués, plutôt que les moyens de les atteindre. Une femme souffrant d'insuffisance respiratoire a pu équiper son domicile de l'air conditionné, économisant des mois d'hospitalisation chaque année. Un malade souffrant de la sclérose en plaques a même été autorisé à acheter, avec l'argent auquel il avait droit, deux abonnements au club de football de sa ville, pour continuer à profiter de sa passion avec ses amis plutôt que de rester seul chez lui...
- Le bénéficiaire (ou sa famille) reçoit directement l'argent des services sociaux et la dépense conformément au plan, avec un contrôle *a posteriori* plutôt qu'*a priori*.
- Le plan est régulièrement évalué et révisé.

Plusieurs milliers de personnes font partie du dispositif inControl. Des enquêtes auprès d'elles font état d'une amélioration de leur santé, mais surtout du sentiment de s'être rapproché de ceux qu'ils aiment, de faire partie intégrante de leur communauté, d'avoir retrouvé le contrôle de leur propre vie...



L'évaluation des premières expériences britanniques<sup>4</sup> semble montrer que, contrairement à ce que l'on pourrait craindre, ce ne sont pas seulement les populations les plus aisées et les plus éduquées qui tirent parti de la possibilité de définir elles-mêmes l'organisation des services dont elles bénéficient.

Mais l'objectif ne se limite pas à produire des services publics plus efficaces, plus réactifs et plus proches des besoins réels des citoyens. Il s'agit aussi, en rendant les "usagers" acteurs, de contribuer à la cohésion sociale, d'enrichir le "capital social" local et de rapprocher les citoyens de la chose publique via une forme de "démocratie du quotidien". Et pour les bénéficiaires de programmes d'aide sanitaire ou sociale, de développer leur estime de soi en valorisant leur autonomie de décision et d'action.

Tous les services publics ne peuvent sans doute pas être "codesignés" : la sécurité, des services nécessitant une expertise très particulière comme la médecine d'urgence, resteront durablement dispensés d'une manière classique. Mais dans l'éducation,

---

<sup>4</sup> Lire notamment les deux rapports de l'Institut Demos : *Making the most of collaboration, an international Survey of co-design*, Peter Bradwell, 2008 [[www.demos.co.uk/publications/makingthemosofcollaboration](http://www.demos.co.uk/publications/makingthemosofcollaboration)] et *Making it Personal*, Jamie Bartlett et Charles Leadbeater, 2008 [[www.demos.co.uk/publications/makingitpersonal](http://www.demos.co.uk/publications/makingitpersonal)]

l'emploi, la médecine plus courante, l'aide sociale, une approche du même type pourrait contribuer à améliorer la qualité de vie des bénéficiaires, tout en coûtant moins cher aux collectivités.

## **La "plate-forme" : une approche "générationnelle" de l'innovation urbaine**

Les formes d'innovation publique présentées ci-dessus représentent des étapes successives vers l'innovation ouverte. Les plus fécondes d'entre elles transcendent les frontières institutionnelles et incluent de plus en plus d'acteurs (dont les usagers), de plus en plus profondément.

Dans l'écosystème particulier que représente une ville, on peut vouloir compléter ces approches par une autre, "générationnelle". Son but n'est pas, cette fois, d'innover mieux face à des besoins déjà identifiés, mais de permettre à des besoins latents d'émerger et, dans un même mouvement, de construire leur réponse. Il s'agit alors créer les conditions d'une innovation susceptible de venir de tous les acteurs, y compris les plus inattendus. De mettre à disposition les ressources, les infrastructures et le cadre à partir desquels toutes sortes d'acteurs urbains pourront imaginer, concevoir, expérimenter, évaluer et mettre en œuvre des réponses aux besoins qu'ils ressentent.

En fonctionnant comme une infrastructure neutre et simple, appuyée sur des standards ouverts et des règles de partage, l'internet est devenu en quelques années l'une des plus extraordinaires plates-formes d'innovation de l'histoire. Des milliers d'applications nouvelles s'appuient sur lui ; 1,5 milliard d'utilisateurs s'y sont connectés. Parce que c'était de l'intérêt de tous, le réseau a supporté cette croissance sans s'effondrer, depuis plus de 15 ans.

Une ville est naturellement plus complexe que l'internet. Elle est construite en dur, habitée par des personnes de chair et d'os, elle est le produit d'une longue histoire et de jeux d'acteurs complexes, elle doit faire coexister des destins individuels et des objectifs collectifs..

Mais peut-on malgré tout tirer quelques enseignements de l'histoire de l'internet, de celle plus récente du "web 2.0" et des multiples applications urbaines qu'ils ont déjà produites, ainsi que d'innovations telles qu'inControl, pour libérer le potentiel d'innovation des habitants des villes, au bénéfice de tous ?

\* \*

Les différentes formes d'innovation publique décrites ci-dessus ne s'opposent pas nécessairement. Certaines sont particulièrement adaptées à des types de services ou de politiques différents. Mais plusieurs enseignements ressortent néanmoins :

- **Aucun acteur ne dispose plus des capacités à répondre seul à la complexité des problèmes urbains.**
- **La diversité des attentes et des besoins appelle une diversité de solutions,** qui sera vraisemblablement mieux représentée par une diversité d'acteurs.
- **Les citoyens veulent et peuvent être acteurs de l'innovation urbaine,** dès lors qu'elle les concerne, et qu'ils ne sont pas seulement consultés, mais bel et bien impliqués au quotidien.

- **Pour imaginer de nouvelles réponses aux défis des villes, il faut libérer les imaginations** et les énergies. Il faut permettre à l'innovation de venir d'où l'on ne l'attend pas.

Ces constats sont à la source du mouvement de l'"innovation ouverte", initié dans les entreprises, mais qui trouve également son application dans les territoires.

### 3. QU'EST-CE QUE L'INNOVATION OUVERTE ?

- *Pour concevoir son nouvel avion, le Falcon 7X, Dassault associe ses dizaines de sous-traitants dans le monde dès la phase de conception, en s'appuyant sur des outils informatiques coopératifs de modélisation. Résultat : des délais de conception réduits de moitié, et un assemblage impeccable dès la première fois.*
- *Dans la concurrence entre Google Maps et le Géoportail de l'IGN (Institut géographique national), deux services de cartographie en ligne, ce n'est pas la qualité technique qui a fait la différence, mais l'ouverture : Google permet à n'importe qui de s'appuyer sur ses cartes pour proposer un service nouveau, tandis que l'IGN rend cela compliqué (et souvent cher).*
- *Au travers de ses "web services", le supermarché culturel en ligne Amazon permet à des individus ou des entrepreneurs du monde entier de monter leur propre boutique sur le web, en s'appuyant sur son catalogue, ses outils, son système de paiement. Sans dépenser un sou, Amazon entre ainsi en contact avec des clients qu'il n'aurait jamais touchés d'une autre manière.*
- *Conçus et développés par des milliers de volontaires, librement copiables et modifiables, le système d'exploitation Linux et le logiciel pour serveurs web Apache sont aujourd'hui les "moteurs" informatiques de la moitié des sites web du monde.*

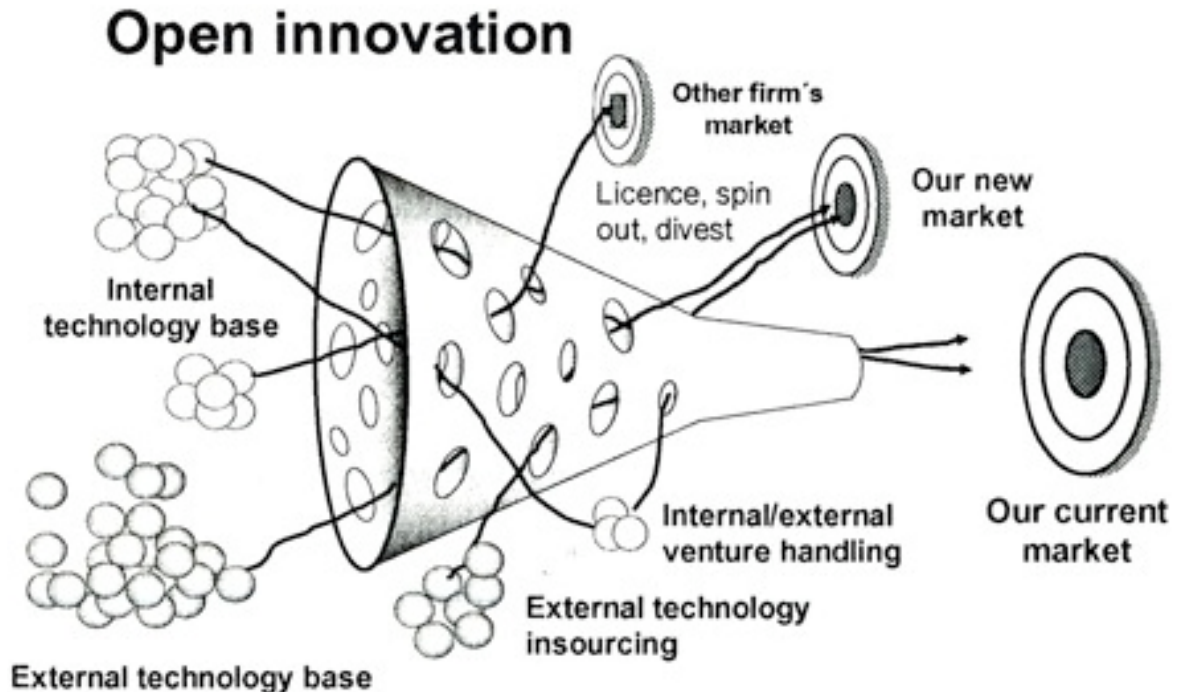
Ces quatre exemples d'innovation ouverte ont plusieurs points communs. Ils constituent des innovations marquantes, profondes, utiles et en même temps durables et/ou rentables. Ils ne ressemblent pas au modèle traditionnel d'innovation, dans lequel une équipe de chercheurs ou de designers travaille dans le secret, conçoit une solution nouvelle, la teste, puis la lance sur le marché. Au contraire, ils s'appuient dès l'origine sur la capacité d'initiative de partenaires, d'autres entrepreneurs, voire de leurs propres clients ou utilisateurs.

#### **Aller chercher l'intelligence où elle se trouve**

L'innovation ouverte repose sur un constat simple : il y a plus d'intelligences et de compétences à l'extérieur d'une organisation qu'à l'intérieur. En mobilisant ces intelligences (à l'aide, notamment, des moyens numériques), l'organisation a plus de chances d'identifier les bonnes idées, pour répondre à une demande de plus en plus complexe. En travaillant d'emblée avec ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients, elle innovera d'une manière à la fois plus efficace, plus rapide et plus pertinente.

Ainsi, le fabricant de T-shirts Threadless fait-il dessiner ses motifs par ses propres clients, et produit les plus populaires au terme de concours menés sur le web. Peugeot fait appel aux amateurs pour lui proposer le dessin des prochains *concept cars* qu'il présentera lors des grands salons automobiles. Dans sa "*factory*", Lego propose à ses clients de concevoir des modèles qui seront ensuite commercialisés. Et la plate-forme Innocentive permet aux laboratoires pharmaceutiques de faire part à la communauté scientifique des questions qu'ils ne parviennent pas à résoudre en interne, et de récompenser les chercheurs dont proviendra la réponse (souvent inattendue), d'où qu'ils viennent.

### *L'innovation ouverte en schéma*



*Par le professeur Henry Chesbrough,  
l'un des premiers théoriciens de l'innovation ouverte*

### **Des bénéfices tangibles**

Cette forme d'innovation apporte des bénéfices tangibles à tous les participants. L'entreprise innove mieux, plus vite, au plus près des besoins de son public. Associés au processus, ses partenaires peuvent apporter leurs propres idées et se préparer très tôt à répondre à la demande. Les usagers sont parties prenantes de la conception des produits ou services, qui répondront donc mieux à leurs attentes.

Mais dans l'exemple de Google Maps ou d'Amazon, l'ouverture est poussée un cran plus loin : en ouvrant des interfaces sur leurs propres systèmes informatiques<sup>5</sup>, ces deux grandes entreprises mettent en réalité à disposition de tout un chacun les moyens d'innover à son tour. Des centaines de milliers de sites web utilisent ainsi les cartes de Google pour localiser les biens immobiliers qu'ils ont à vendre, proposer des services de mobilité ou de rencontre, situer leurs guichets ou leurs points de vente ou encore, pour "raconter" leur territoire de vie. Des jeux, des forums de discussion, des médias locaux, des sites de photographie, des outils éducatifs, etc., s'appuient sur ces cartes.

### **De l'ouverture à la coproduction**

Nous retrouvons ici la démarche "généralisée" d'innovation que nous décrivions plus haut. A ce second niveau d'innovation ouverte, l'organisation ne se contente plus de mobiliser des ressources externes à son profit, mais s'efforce – quitte, évidemment, à

<sup>5</sup> On parle d'"interfaces de programmation" ("Application programming interfaces", ou API)

en profiter elle-même – de créer une plate-forme sur laquelle d'autres s'appuieront pour innover.

Plutôt que de penser l'innovation comme un processus linéaire qui va de la recherche à l'application, on la conçoit comme un "écosystème" dont tous les participants sont interdépendants et peuvent s'apporter quelque chose – même si dans certains écosystèmes, certains acteurs sont "plus égaux que les autres"...

Les applications les plus abouties d'une telle démarche se rencontrent dans l'univers du logiciel libre, ou encore dans l'encyclopédie en ligne Wikipedia, où des milliers d'amateurs et de professionnels collaborent pour produire et améliorer sans cesse, qu'il s'agisse d'un logiciel de traitement de texte, d'un article encyclopédique, sans autre retour que le plaisir, la reconnaissance des autres ou la satisfaction d'avoir contribué à un effort commun.

Les niveaux de participation varient considérablement. On peut se contenter de pointer sa maison sur Google Maps ou de corriger une faute sur Wikipedia, tandis que quelques centaines de volontaires dans le monde ont accepté la tâche de surveiller en permanence le contenu de l'encyclopédie en ligne pour détecter des changements suspects ou des actes de vandalisme.

## **Un modèle durable**

Qu'est-ce qui pousse les entreprises installées, les acteurs publics, les entrepreneurs à s'ouvrir, ou à apporter leur énergie et leurs idées à d'autres ? Il y a certes le plaisir d'accomplir des choses ensemble, mais chacun peut également y trouver son intérêt. C'est pourquoi des entreprises comme IBM ou Orange s'engagent résolument dans de telles démarches.

L'innovation ouverte permet d'aller chercher les idées là où elles se trouvent. Elle rend les organisations plus sensibles à leur environnement, elle les rapproche des réels besoins. En impliquant ses partenaires, l'entreprise s'assure que toutes les briques nécessaires s'assembleront efficacement, en temps et en heure, et elle tire parti de leur propre expertise. En ouvrant ses applications, elle permet à des milliers d'innovateurs de toutes tailles d'imaginer des déclinaisons de ses propres services qu'elle n'aurait jamais pu concevoir elle-même, dans leur diversité, ou dans leur adaptation à un public particulier.

\* \*

Les modèles d'innovation ouverte sont désormais installés dans beaucoup d'entreprises. Ils sont bien étudiés. Ils ont donné naissance à plusieurs ouvrages et articles de recherche<sup>6</sup>. Ils demeurent en revanche beaucoup moins usuels chez les acteurs publics. Pourtant, l'environnement de ces acteurs change, particulièrement dans les villes. Qu'ils le veuillent ou non, l'innovation urbaine ouverte existe déjà.

---

<sup>6</sup> Pour ne prendre que les principaux : *La richesse des réseaux* de Yochai Benkler (traduit aux Presses universitaires de Lyon, 2008) ; *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, et Joel West (Oxford University Press, 2008) ; *Democratizing innovation* de Eric von Hippel (MIT Press, 2006, téléchargeable sur <http://web.mit.edu/evhippel/www/democ.htm>).

## 4. L'INNOVATION URBAINE OUVERTE EXISTE, ON L'A RENCONTRE

- *Quelques jours après l'apparition de Velib, des programmeurs inventaient de petits outils qui permettraient, depuis son mobile, de connaître instantanément la disponibilité d'un vélo (ou d'un espace pour le rendre) sur ses stations habituelles. Velib devenait grâce à ces outils un moyen de transport plus fiable.*
- *Dans le 2<sup>e</sup> arrondissement de Paris, la "Cantine" [<http://lacantine.org>] propose aux activistes et innovateurs du numérique de se croiser, de travailler ensemble un moment, de présenter leurs projets, d'en découvrir d'autres... Ouvert début 2008 par l'association Silicon Sentier, associée à la Fing, ce lieu très informel de réseautage ne désemplit pas depuis.*
- *Afin d'imaginer le futur de Glasgow, et plutôt que de lancer une démarche classique de prospective, la municipalité et l'institut Demos ont préféré s'adresser à l'imaginaire des habitants [[www.glasgow2020.co.uk](http://www.glasgow2020.co.uk)]. Par l'intermédiaire du web et de cartes postales, dans des cafés et des bibliothèques, ou lors d'événements festifs et artistiques, les habitants ont été conviés à rêver leur ville, mais aussi à imaginer par eux-mêmes comment résoudre leurs problèmes quotidiens. Des milliers de contributions ont été enregistrées, venues de personnes qui n'auraient jamais contribué à un processus "participatif" classique.*

Des formes d'innovation ouverte émergent un peu partout dans les villes. Elles démontrent déjà leur potentiel. Mais elles naissent aujourd'hui, le plus souvent, dans les marges. Elles demeurent peu visibles, mal connues, encore moins reconnues. Elles interagissent peu avec les acteurs collectifs de la ville, quand elles ne se définissent pas contre eux.

Il ne s'agit surtout pas de chercher à les faire rentrer dans le rang. Mais un meilleur dialogue entre les nouveaux acteurs de la ville et les acteurs installés, entre la ville "2.0" qui naît et la ville "1.0" qui ne va pas disparaître, pourrait profiter à tous – et en premier lieu, aux citoyens.

### Le web local refait déjà sa ville

Quand les territoires observent, au travers de baromètres et autres diagnostics, leurs pratiques et leurs services numériques, ils mesurent l'équipement des individus et des entreprises, et évaluent l'offre de services issus des communes, des départements, des régions, des offices de tourisme.

C'est rater l'essentiel. Les pratiques numériques des citoyens transforment déjà l'expérience de la ville, du territoire.

Dans chaque ville, voire chaque quartier, des dizaines de blogs<sup>7</sup> discutent de ce qu'on y vit, de ses problèmes, de sa politique ou de son équipe de rugby. D'autres blogs personnels deviennent le point de ralliement d'un groupe d'amis, d'une classe, d'une

---

<sup>7</sup> Un blog est un site web constitué par la réunion de "billets" successifs, organisés le plus souvent par ordre chronologique inverse. La simplicité des outils de publication de blogs, la faculté généralement laissée au lecteur de commenter les billets et de créer des hyperliens depuis et vers un blog, ont eu pour conséquence une explosion très rapide du nombre de blogs depuis 2002. Il y en aurait près de 100 millions dans le monde, même si la majorité d'entre eux sont très peu actifs.

communauté de passionnés. Le célèbre blog de Christophe Grébert, MonPuteaux.com, ne doit pas masquer la forêt de centaines de blogs qui, en réaction ou dans la continuité de son exemple, existent aujourd'hui sur une ville de la banlieue parisienne telle que Puteaux.

Des médias, des associations, parfois des individus, proposent des sites d'information locale ou des "cityguides" culturels et sportifs. Des sites tels que Dismoiou.fr représentent sur des cartes les ressources de la ville, du boulanger au musée, et permettent aux citoyens de signaler de nouvelles ressources et de commenter celles que d'autres ont signalées.

Des photographes amateurs publient les photos des villes où ils vivent ou de celles qu'ils visitent, offrant par accumulation un répertoire d'images sans précédent sur l'espace urbain. Des vidéos, parfois prises depuis de simples téléphones mobiles, révèlent d'autres aspects des villes : un rodéo à moto, la crue d'une rivière, des fêtes de quartier, côtoient parfois des interviews, voire de vrais petits reportages.

Des touristes publient leur expérience sur un blog ou sur des cartes collectives tels que Wikimapia. Des voyageurs sans le sou partagent un sofa sur Couchsurfing.com. Des familles organisent ensemble les déplacements de leurs enfants sur Rouletaville.com.

Les hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, lieux culturels et sites touristiques ont presque tous des sites web, souvent bien meilleurs que ceux des offices de tourisme. Un nombre croissant d'entreprises locales aussi. Des dizaines de services de petites annonces, de recherche d'emploi, d'agendas culturels, se créent ou se déclinent localement.

Les internautes du coin de la rue se rencontrent, se retrouvent, s'organisent massivement en ligne. Ils le font depuis longtemps par mail ou *via* leur mobile, mais les "sites sociaux" font passer ces pratiques à une autre échelle. Certains de ses réseaux sont mondiaux (Facebook, Mysepace, LinkedIn), d'autres nationaux (Meetic pour les rencontres amoureuses, Viadeo pour les contacts professionnels), et d'autres locaux (Peuplade à Paris et Nantes, la Ruche à Rennes), voire très locaux (les réseaux d'immeubles de Maresidence.fr). Mais même sur les réseaux mondiaux, des groupes se créent autour de villes : la simple recherche de groupes d'abonnés contenant "Toulouse" dans leur nom ramène 500 réponses sur Facebook ; le plus important de ces groupes comptait 15 000 membres à la fin 2008. Des milliers de citoyens se rendent ainsi accessibles les uns aux autres, d'un simple clic.

Cette multitude de sites web, de profils et de contenus peut aisément s'agréger pour créer des portails d'informations et des moteurs de recherche locaux, ou encore pour esquisser de nouvelles cartographies du territoire.

Ainsi, l'image que projette la ville, le tour que prend la discussion sur tel ou tel projet du maire, la mobilité des citoyens, les lieux et les formes des rencontres entre citoyens, dépendent de moins en moins des canaux officiels, des médias traditionnels et des services prévus à cet effet. De nouveaux réseaux, de nouveaux médias, de nouveaux nœuds de communication, de nouveaux médiateurs émergent.

## **Des pratiques mal prises en compte**

Ces pratiques locales déjà très denses demeurent cependant mal connues. On mesure mal l'offre réelle d'informations et de services localisés à l'échelle urbaine, et encore plus mal les pratiques, les demandes, les attentes.

A l'avenir, pour bâtir des politiques publiques adaptées, pour aider les entreprises à répondre aux besoins locaux ou à recruter, pour répondre aux attentes des citoyens, il faut pourtant rendre plus lisible ce "territoire numérique" qui se dessine. Ces sites, ces réseaux, ces pratiques, ces textes et ces photos, font partie du patrimoine immatériel d'un territoire. On ne pourra plus comprendre un territoire sans connaître les réseaux et les communautés qui l'irriguent. On ne pourra plus y développer de nouveaux services locaux sans connaître la cartographie numérique du territoire.

### ***Mesurer et cartographier les usages locaux : l'exemple de Romans-sur-Isère***

Romans-sur-Isère (Drôme) est une ville de 35 000 habitants sur un bassin de vie regroupant quelques 60 000 habitants. On y dénombre une bonne centaine de blogs locaux, dont une trentaine actifs et réguliers comme ceux d'une maison de quartier, de la médiathèque, des sections locales du Parti socialiste et de la CGT, ainsi que plusieurs blogs associatifs. Cette nébuleuse s'est depuis structurée autour du blog d'information local LeRomanais, créé en 2002.

Une rapide évaluation menée fin 2008 permet également de dénombrer plus de 1000 Skyblogs d'adolescents actifs (sans compter ceux des adolescents de moins de 16 ans, probablement plus nombreux, mais qui ne peuvent pas être retrouvés au travers d'une recherche sur la plate-forme Skyblog). Plus de 350 Romanais étaient enregistrés sur Facebook, près de 1000 sur Viadeo et 106 sur LinkedIn.

De son côté, l'association des internautes romanais a dénombré plus de 400 sites web locaux qui composent son moteur de recherche local.

A la même période, on trouvait enfin plus de 400 photos étiquetées "Romans sur Isère" sur Flickr, et autant de vidéos sur le site de partage de vidéos DailyMotion.

### **La ville révélée à elle-même**

Insensiblement, depuis plusieurs années, la ville s'est dotée d'un "système nerveux" numérique d'une densité aujourd'hui exceptionnelle. Elle est cartographiée, représentée, analysée au travers de systèmes d'information géographiques (SIG). Elle contrôle tous ses réseaux de fluides, de transport, de circulation, de logistique, au travers de réseaux de capteurs numériques. Elle surveille son espace à l'aide de caméras, de capteurs environnementaux, de compteurs de toutes sortes. A l'aide de puces Rfid, elle inventorie ses espaces, ses mobiliers urbains, ses arbres... Elle localise et suit ses flottes de véhicules à la trace. Elle émet et recueille des myriades de traces, du télépéage aux cartes de cantine en passant par les paiements par carte bancaire.

"Elle", ici, désigne une ville abstraite : ces capteurs, ces données, ces traces, sont en pratique installés, recueillis et traités par des acteurs différents – et c'est heureux, dès lors qu'ils concernent des informations souvent très personnelles.

Mais imaginons que ces informations, débarrassées de ce qui pourrait servir à pister des individus donnés, se croisent pour donner à voir la ville telle qu'elle vit. C'est ce que fait l'architecte Dan Hill, avec parfois un peu d'idéalisme, dans un article intitulé "la ville adaptative"<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> "The adaptive city", septembre 2008 : [www.cityofsound.com/blog/2008/09/the-adaptive-ci.html](http://www.cityofsound.com/blog/2008/09/the-adaptive-ci.html)

*"L'environnement bâti devient moins important que le comportement de la ville elle-même, que nous savons désormais percevoir. (...) La ville invisible devient visible. Elle permet de comprendre l'impact de chaque individu sur son environnement urbain. Parce qu'ils voient comment ils influent sur la consommation d'eau de leur ville, les citoyens ferment leurs robinets plus vite. Des immeubles peuvent partager de l'énergie entre eux. (...) Dès que possible, les habitants empruntent les transports publics, parce que la tarification urbaine en temps réel révèle de vrai coût de l'usage de l'automobile. (...) Non seulement les citoyens peuvent discuter des projets qui concernent leur environnement de vie, mais ils disposent d'une plate-forme partagée pour proposer leurs propres idées. Ils peuvent injecter leurs propres sources de données, transformant ainsi le modèle en enrichissant ses informations ou en les traitant d'une autre manière. (...)*

*"Ce modèle se construit dès aujourd'hui. Une simple représentation cartographique des données issues des systèmes de vélo partagés Bicing (Barcelone) et Vélib' (Paris) nous permet de prendre le pouls de la ville. Nous voyons les vélos de Barcelone se diriger vers la plage, tandis que leurs équivalents parisiens convergent du périphérique vers le centre, reflétant ainsi les dynamiques urbaines de travail et de loisir.*

*D'autres systèmes transmettent une information immédiate sur la qualité de l'air vers un téléphone mobile, à partir de la simple transmission d'un code postal. La fumée émise par une centrale électrique d'Helsinki est éclairée par un rayon laser vert, ce qui informe en retour les habitants de l'état de leur consommation et leur permet de l'ajuster. Des projets de cartographie collaborative s'alimentent à toutes les sources possibles de données publiques sur leur quartier et produisent des cartes de la délinquance, des cinémas, des objets perdus et trouvés ou encore des permis de construire, produisant une nouvelle forme de journalisme. Des cyclistes retracent leurs itinéraires sur des cartes partagées..."*

Ces nouvelles formes d'appropriation de la ville par ses citoyens, ou par des innovateurs d'un nouveau genre, naissent souvent du numérique mais déjà, elles dépassent largement le cadre du web et du "virtuel". Elles influent sur les comportements quotidiens, sur les mobilités, sur l'organisation des services urbains et sur le débat public.

### **Le "nuage vert" au-dessus d'Helsinki**



(collectif HeHe)

## **Des services urbains pensés de manière ouverte**

Certains acteurs publics ou privés ont commencé à se saisir de cette dynamique. Ils inventent de nouveaux types de services urbains, qui s'appuient de manière délibérée sur la participation des usagers, sur des infrastructures partagées et ouvertes.

FixMyStreet ("Réparez ma rue", [www.fixmystreet.com](http://www.fixmystreet.com)), créé par l'association britannique MySociety.org avec un soutien des autorités publiques britanniques, permet ainsi aux citoyens de signaler un problème dans une rue ou un quartier : un nid de poule, un passage dangereux, des crottes de chien. Le signalement est généralement accompagné d'une photo et d'un plan. L'équipe de FixMyStreet s'engage

à transmettre le message aux autorités concernées et rend compte du résultat de chaque action.



Le service de covoiturage GoLoCo [www.goloco.org], nouvelle initiative de l'entrepreneuse en série américaine Robin Chase, s'appuie sur le réseau social FaceBook pour trouver des conducteurs, des passagers ou même des opportunités de sortie en commun. Plutôt que de créer un site web dédié au covoiturage, GoLoCo bénéficie de la puissance de FaceBook et de ses centaines de millions d'utilisateurs. Le fait de choisir conducteurs et passagers au sein de réseaux d'amis, ou d'amis de ses amis, est un gage de confiance.

Le programme d'expérimentation Gridwise [gridwise.pnl.gov], que mène le *Pacific Northwest Laboratory*, un des laboratoires nationaux du département de l'Énergie des États-Unis, cherche de son côté à tester l'impact qu'une information temps réel sur le coût de l'électricité pourrait avoir sur le comportement des habitants. Plusieurs centaines de maisons de la ville de Seattle ont été équipées de thermostats numériques et d'ordinateurs de contrôle auxquels étaient branchés tous les appareils électroménagers de la maison. Les habitants pouvaient accéder à un site web pour régler la température de leur maison, tout en observant les conséquences de leurs actions sur leur facture d'électricité. Le système permettait même d'acheter et de vendre de l'électricité *via* une place de marché virtuelle. Selon les chercheurs, Gridwise a effectivement incité les participants à modifier leur comportement, en changeant la façon et le moment où ils utilisaient le plus d'énergie, pour leur propre bénéfice et celui du réseau électrique.

\* \*

La ville, espace d'innovation, a donc déjà produit ses propres innovations ouvertes. Elle l'a fait, dans une large mesure, à l'insu des acteurs installés. Cette spontanéité a beaucoup d'avantages, elle a aussi ses limites. Les barrières à l'innovation restent élevées. Beaucoup de choses ne sont pas possibles, faute de pouvoir accéder aux

informations, aux infrastructures ou aux citoyens. Et parce qu'elles émergent le plus souvent de communautés actives et éduquées, ces innovations, quel qu'en soit l'intérêt, courent le risque de ne s'adresser qu'à ces mêmes communautés et d'en exclure bien d'autres.

Peut-on, du constat fait de la dynamique spontanée d'innovation ouverte en ville, passer à une démarche plus proactive ? Comment peut-on, de manière délibérée, encourager cette innovation ouverte, lui donner les moyens de s'exprimer et de contribuer à des objectifs collectifs ? C'est le défi que doivent relever les acteurs de la ville.

## 2EME PARTIE : PENSER LA VILLE COMME UNE PLATE- FORME D'INNOVATION OUVERTE

*Et si la ville, au travers de ses institutions, de ses principaux acteurs comme de son corps social, faisait le choix délibéré de favoriser, stimuler, soutenir l'innovation ouverte et décentralisée ?*

*Il ne s'agirait plus seulement d'encourager l'innovation au travers de politiques et d'agences spécialisées, ni de conduire le changement à l'intérieur des organismes publics, mais plutôt de mettre en place les conditions pour que toutes sortes d'acteurs puissent, à leur niveau, entreprendre de répondre aux nouvelles attentes des citoyens, de résoudre des problèmes urbains, de transformer leur quartier...*

*Face, par exemple, à l'engorgement des transports, à l'insécurité d'un quartier, à l'absence des services publics dans une commune, il s'agirait de donner à tous ceux qui le voudront la possibilité (le droit, les outils, les accès...) de proposer et de mettre en œuvre des solutions novatrices, qui n'auraient jamais pu être inventés ou expérimentées dans les circuits traditionnels.*

*Est-il possible de s'appuyer sur la multitude autant que sur l'expertise ? La ville peut-elle devenir une "plate-forme" qui offrirait à tous les innovateurs les ressources et les outils qui facilitent la création et le déploiement de services novateurs ? Que faut-il faire pour cela ? Et contre quels risques faut-il se garantir ?*

## 5. L'EXEMPLE DU "WEB 2.0" : QUAND LE WEB DEVIENT "PLATE-FORME"

Commençons par décrire un peu plus en profondeur l'exemple contemporain de ce que l'on nomme le "web 2.0". De quoi s'agit-il, et en quoi cet exemple nous montre-t-il la voie ?

Le web, on connaît. Depuis sa naissance (hors des cercles universitaires) vers 1995, il a considérablement évolué et a permis à un très grand nombre d'innovations d'émerger – pensons aux sites d'information, de commerce, de voyage, d'administration électronique... Mais quelque chose a changé vers 2003, 2004. Quelque chose que l'éditeur Tim O'Reilly, inventeur de l'expression "web 2.0", a décrit ainsi : "le web devient une plate-forme, *la* plate-forme".

Nulle transformation technique majeure derrière ce basculement. Mais deux changements radicaux dans les manières de concevoir et de réaliser des services en ligne : les informations et les logiciels qui composent les "sites web" deviennent réutilisables par d'autres ; les utilisateurs deviennent partie prenante de la production des services.

### Des sites aux briques

Le "premier web" se composait de "pages", généralement statiques, composées pour être lisibles par l'œil humain. L'information était indissociable de sa présentation, des graphiques et autres éléments graphiques qui composaient la page.

Désormais, les données et les logiciels existent de manière autonome, indépendamment des sites web qui résultent de leur assemblage.

- Les données se présentent selon des formats "structurés"<sup>9</sup>, qui les rendent lisibles par d'autres machines. Elles peuvent ainsi être réutilisées ailleurs, republiées sur d'autres sites qui s'adressent à d'autres publics, agrégées avec d'autres informations, projetées sur des cartes, exploitées dans un logiciel professionnel, etc.
- Les "services" (logiciels et applications... par exemple un outil de cartographie, un répertoire de photos, un catalogue de produits, un système de paiement...) sont conçus comme des briques, auxquelles d'autres peuvent à leur tour faire appel pour construire, par assemblage, d'autres services. Ainsi, le fameux commerçant en ligne Amazon permet-il à n'importe qui d'ouvrir sa propre boutique en ligne sur le web en utilisant son catalogue, son système de prise de commande, et même son infrastructure informatique.

Ce qui aurait été techniquement et financièrement inaccessible au commun des mortels devient désormais presque trivial. Des milliers de sites web se sont ainsi créés en assemblant des contenus ou des services originaux, et d'autres qu'il suffisait de récupérer ailleurs sur le web "2.0". On appelle ces assemblages des "mashups", une expression qui vient de l'univers de la musique électronique (où beaucoup de

---

<sup>9</sup> Tel XML (*eXtensible Markup Language*), une sorte de syntaxe grâce à laquelle un document peut fournir des indications sur son contenu : ceci est un titre, là les auteurs, là le corps du texte, ici un renvoi ou une note de bas de page... XML s'utilise aussi pour des échanges de données très structurées telles que des bons de commandes et des factures, des résultats de mesure, des caractéristiques techniques, etc.

morceaux sont créés en "mixant" plusieurs morceaux existants). Ceux-ci vont depuis des sites de petites annonces locales (marlant par exemple les ventes aux enchères d'eBay, les petites annonces de sites spécialisés, et les cartes de Google), jusqu'à des projets ambitieux qui, à partir des journaux officiels, des bulletins des assemblées, de la presse, etc., sont capables de retracer automatiquement l'historique complet des activités et des votes de chaque élu au Congrès américain [[www.govtrack.us](http://www.govtrack.us)].

## **Une "architecture de participation"**

Alors qu'à quelques exceptions près, les premiers sites web s'adressaient à des lecteurs, des consommateurs ou des usagers, en situation de réception, le web 2.0 s'appuie très fortement sur l'apport et l'initiative des utilisateurs. Amazon publie les critiques écrites par ses propres clients. Sur eBay, les utilisateurs s'achètent et se vendent des choses, puis s'évaluent les uns les autres, produisant un véritable dispositif de confiance. Les utilisateurs de Freecycle s'organisent pour que les uns récupèrent ce que les autres jettent. Ceux de Dismoiou.fr se partagent les "bons plans" de leur ville ou de leur quartier...

La puissance de ces nouvelles formes de participation vient de ce qu'elle s'accommode de niveaux très différents d'implication. Quant Amazon se sert des achats des autres pour conseiller à un client donné les articles qui pourraient l'intéresser, cela ne requiert aucun travail de la part des clients. Noter un article de 1 à 5 ou corriger une faute d'orthographe d'un article de Wikipedia ne demande qu'un engagement minimum et qui peut rester occasionnel. Peaufiner son profil et sa liste de contacts sur un "réseau social" tel que Facebook ou LinkedIn prend plus de temps, mais on le fait pour soi, pour élargir ou entretenir son cercle de relations, ou encore pour augmenter ses chances de trouver un emploi.

On rencontre enfin, bien sûr, des niveaux de participation infiniment plus forts et construits. La campagne victorieuse de Barack Obama s'est entre autres appuyé sur un réseau de plusieurs millions de militants, fédérés à l'aide de sites sociaux tels que Facebook. A leur tour, et à l'aide des matériaux qui leur étaient communiqués par la campagne, ils contactaient leurs amis et leurs voisins, pas seulement à l'aide de moyens électroniques. Ces militants ne resteront pas tous mobilisés pendant les quatre années du mandat présidentiel : certains deviendront disponibles à d'autres projets, d'autres reviendront à des pratiques numériques beaucoup moins engageantes, jusqu'à la prochaine fois peut-être.

## **Le web comme plate-forme**

Le "web 2.0" abaisse considérablement les barrières qui empêchaient des innovateurs sans moyens, ou sans connaissances techniques poussées, de réaliser leur idée. Il fait de ses utilisateurs des co-producteurs. Et il facilite également de toute une série de manières la mise en relation entre les innovateurs et leurs publics potentiels. Des grands acteurs tels que Google ou Facebook facilitent l'intégration de nouveaux services dans leurs propres "univers", convaincus qu'ils y gagneront en valeur en même temps que l'innovateur y gagnera en visibilité.

Bref, le web 2.0 est bien une plate-forme, dans plusieurs des sens de cette expression très polysémique : comme une plate-forme logistique, il concentre un grand nombre de ressources et d'outils qui permettent à une myriade d'acteurs différents de déployer plus efficacement leur activité ; comme une plate-forme industrielle, il propose une base technique commune à partir de laquelle de nombreux produits et services peuvent émerger ; et il a également quelques traits d'une plate-forme

politique, orientée vers la capacitation (*empowerment* en Anglais) et l'implication des citoyens.

Il y a plus. Le web, comme la ville, a toujours été un espace d'innovation très dynamique. Mais s'y ajoute, cette fois, une intention et une organisation. Les acteurs du web 2.0 ont pour projet explicite de faciliter l'innovation ouverte, décentralisée, participative, telle qu'elle émerge aujourd'hui. D'une manière parfois concertée (lorsqu'il s'agit de définir certains standards, par exemple) et parfois spontanée, ils en ont mis en place l'infrastructure. Ayant constaté sa puissance, ils la défendent et l'étendent.

Une plate-forme, c'est un ensemble cohérent de services, de mécanismes, de lieux et de règles, au bénéfice de ceux qui l'emploient. Ça se conçoit, se désigne et s'organise.

\* \*

Le web n'est pas une ville. La ville est physique et minérale, elle n'est pas extensible à l'infini. Elle a une très longue histoire. Ses éventuels dysfonctionnements peuvent avoir des conséquences dramatiques. Il est plus aisé d'expérimenter, d'essayer, d'échouer sur le web que dans la ville.

Mais l'exemple du web 2.0 apporte malgré tout quelques enseignements précieux.

D'une part, parce que le web est tout de même, aujourd'hui, une infrastructure critique, d'une taille considérable, dont dépendent de nombreuses activités humaines : en août 2008, la société Netcraft recensait 177 millions de sites dans le monde ! Cela représente des millions de machines, de logiciels, de liaisons télécoms, mais aussi d'organisations et d'individus en charge de ces sites web. Nous ne sommes plus, déjà, dans l'infinie légèreté du virtuel. Par conséquent, si une forme d'organisation est capable de transformer le web en une plate-forme d'innovation ouverte, sa capacité de s'appliquer à d'autres contextes mérite au moins d'être étudiée.

Mais d'autre part, la dimension locale est très fortement présente dans les applications du web 2.0. Selon le site ProgrammableWeb.com, plus de la moitié des "mashups" s'appuieraient ainsi sur une interface cartographique ! Et l'usage croissant du web sur des téléphones mobiles géolocalisés renforcera encore le lien entre le web et l'expérience physique et localisée de ses utilisateurs.

Le "web 2.0" concerne déjà la ville. Comment la ville peut-elle en tirer le meilleur parti, voire s'en inspirer pour se réinventer ?

## 6. DU WEB 2.0 A LA VILLE 2.0 : LA VILLE COMME PLATE-FORME D'INNOVATION

*La ville comme plate-forme d'innovation ouverte, c'est :*

- **Une ville qui favorise la floraison et l'application d'idées neuves**, de projets, d'expérimentations, d'innovations dans les services urbains... qu'il s'agisse de services radicalement nouveaux, d'adaptations destinées à des publics très particuliers, d'agencements et d'agrégations qui répondent à des besoins complexes...
- Une ville qui donne à tous (acteurs publics, grandes et petites entreprises, associations, individus) **la possibilité d'imaginer et d'innover** dans des conditions claires, simples, transparentes et qui encouragent les partenariats.
- **Une ville ouverte aux détournements**, à l'intervention active ou fortuite des utilisateurs eux-mêmes... et où chaque innovation, chaque service, peut former la base de l'innovation suivante.

En se focalisant, non pas sur la technique, mais sur les caractéristiques fondamentales qui ont fait le succès du "web 2.0" – la construction de services par assemblage de briques ouvertes, l'architecture de participation, le fonctionnement comme plate-forme –, on peut plus aisément imaginer ce que serait une ville "plate-forme d'innovation" ouverte.

### Des services urbains en réseau, pas en silo

Aujourd'hui, la plupart des services urbains vivent enfermés dans leurs silos. Chacun d'entre eux est conçu, produit et distribué par un même acteur : sauf rares exceptions, la sécurité sociale fait de la Sécu dans les guichets de la Sécu, la banque de la finance dans ses agences, le commerce de la vente dans ses magasins. Quand l'un de ces acteurs ferme un point de présence, le quartier concerné voit disparaître le service. Il faut aller les chercher ailleurs, de plus en plus loin, et multiplier les déplacements.

En ligne, ce n'est pas beaucoup mieux. Chacun se focalise sur son propre site web. Si l'on a besoin, par exemple pour se marier ou pour partir en retraite, d'une multitude d'informations et de services fournis par un grand nombre de prestataires publics ou privés, il faudra naviguer de site en site, sauf si un entrepreneur particulièrement dynamique a entrepris de rassembler les informations en un seul lieu, généralement à la main et sans l'aide de chacun des acteurs concernés. Et le mille-feuilles institutionnel français n'arrange pas les choses. Des exceptions comme [www.changement-adresse.gouv.fr](http://www.changement-adresse.gouv.fr), qui permet de communiquer son changement d'adresse à plusieurs administrations en une fois, confirment presque la règle : il a en effet fallu plusieurs années pour réussir la prouesse de réunir autour d'un service aussi simple quelques administrations publiques, les principaux organismes sociaux ainsi qu'EDF et GDF.

Trois types d'expériences nous montrent une voie différente. Dans les petites et moyennes villes, le marchand de journaux (qui fait aussi, souvent, tabac) devient un guichet de la Poste ou du Crédit Agricole. A l'inverse, la Poste néerlandaise vend aussi des voyages et de l'assurance, dans des bureaux spacieux et ouverts. En France à nouveau, les "maisons de service public" qui se multiplient sur certains territoires,

rassemblent en un lieu l'accès à plusieurs services de l'Etat. Des visioconférences complètent si nécessaire l'expertise des agents présents, en permettant de communiquer avec un spécialiste sur un sujet plus pointu. Enfin, plusieurs des espaces publics numériques des collectivités locales développent une expertise d'assistance dans l'usage des services publics en ligne, jusqu'à se vivre parfois comme de véritables "écrivains publics".

***"Pour rendre un meilleur service, arrêtez de produire des sites web !" :  
le message de chercheurs aux administrations***

Dans une louable volonté de se moderniser et de mieux servir leurs usagers, tous les services publics développent des sites web de plus en plus riches. Mauvaise idée, suggèrent quatre chercheurs du Centre d'étude des politiques numériques (*Center for Information Technology Policy*) de l'université américaine de Princeton<sup>10</sup>. Selon eux, les administrations n'auront jamais les moyens ni la souplesse des acteurs privés pour proposer des usages pertinents et novateurs des informations publiques dont elles disposent, ou des manières innovantes de délivrer leurs services. Elles ne parviendront pas à suivre le rythme d'évolution des technologies et de leurs usages. Bref, elles seront systématiquement en retard sur le secteur privé ou les initiatives citoyennes. Pis, en investissant lourdement sur leurs propres sites, qu'elles auront aussi du mal à promouvoir d'une manière efficace, les administrations seront tentées de décourager d'autres acteurs de réutiliser leurs informations d'une manière différente, et réduiront ainsi l'innovation.

Les chercheurs proposent une voie tout à fait différente : qu'au lieu de se concentrer sur la production d'un bon site web, les acteurs publics se concentrent sur la production "*d'une infrastructure simple, fiable et accessible qui présente et met à disposition les données publiques*", brutes, à qui voudra les utiliser à des fins légitimes.

Dans ce modèle, les acteurs publics produisent des données, des documents et des services ; ils les formatent selon des standards reconnus (XML par exemple, pour les documents), leur donnent une adresse permanente et fournissent un service d'alerte sur la publication de nouveaux documents (par exemple *via* le protocole RSS, qu'utilisent tous les blogs pour diffuser leurs nouveaux articles aux lecteurs qui ont choisi de les suivre).

A leur tour, les acteurs privés – commerciaux ou non commerciaux – exploitent ces informations pour produire des services avancés : outils de recherche avancés, liens entre différentes sources d'information publiques et privées pour produire de nouveaux services, forums de discussion, outils de visualisation géographiques, analyse automatique de contenus...

Les auteurs ne vont pas jusqu'à nier le droit des services publics de produire leurs propres sites web. Mais ces sites doivent eux-mêmes recourir aux mêmes bases d'information partagées, afin que l'effort consenti pour les réaliser ne serve pas en définitive de prétexte à restreindre l'accès à l'information brute disponible de la part de ceux qui pourraient en faire un usage différent.

---

<sup>10</sup> " *Government Data and the Invisible Hand*", David Robison, Harlan Yu, William P. Zeller, Edward W. Fleten, *Yale Journal of Law & Technology*, Vol. 11, 2008 - [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1138083](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1138083)

## **Mais qu'est-ce que ça pourrait produire de neuf ?**

Dans l'esprit "2.0", le décloisonnement des services urbains consiste à les mettre en réseau de deux manières : entre eux, de manière à permettre l'émergence d'innovations par croisement, agrégation et frottement ; et avec leurs clients et usagers, devenus coproducteurs et coconcepteurs des services.

Concrètement, une telle ouverture pourrait contribuer de plusieurs manières à l'innovation dans les services urbains.

### ► **Enrichir les services existants**

Quand un développeur indépendant "hacke" la page web du service de vélo en libre-service Velib' pour créer un petit outil grâce auquel on sait s'il y a des vélos disponibles (ou des places pour rendre le sien) à sa station habituelle, il découpe un morceau d'un service intégré (le vélo, le paiement, l'information...) – et à partir de la brique qu'il a choisie, invente un service indispensable que le créateur du Velib' n'aurait pas imaginé tout seul. L'intelligence de JC Decaux a été de reconnaître l'apport d'une telle initiative et, au lieu d'envoyer les huissiers, de faciliter le travail des suivants en mettant ses données à leur disposition d'une manière standard et pérenne.

En s'ouvrant à leurs utilisateurs, les services urbains peuvent également obtenir d'eux qu'ils contribuent à les alimenter en information. Plusieurs systèmes de navigation GPS complètent les informations dont ils disposent sur le trafic automobile à l'aide des données qui leur remontent directement des automobilistes. Le Spatio Guide Européen [[www.spatioguide.com](http://www.spatioguide.com)], projet soutenu par la Commission européenne et la Région Rhône-Alpes, est un service d'assistance en temps réel aux déplacements des personnes handicapées ou dépendantes, qui propose à ses utilisateurs d'alimenter sa base de données en l'informant d'obstacles à la mobilité des handicapés qui ne figurent pas sur les cartes habituelles.

### ► **Agréger des services entre eux**

Si, ensuite, un second innovateur pouvait assembler les cartes de Google, les informations de Velib', celles de la RATP, de la SNCF et du site Sytadin sur la circulation automobile francilienne, pourquoi pas les disponibilités des parkings, il pourrait construire par assemblage un véritable service d'information multimodale sur les transports. Avec son service Google Transit, opérationnel dans plusieurs villes américaines ainsi qu'à Bordeaux et Maubeuge en France, le géant Google le géant Google propose ainsi de calculer son temps de transport en intégrant toutes les contraintes de les types de transports différents existants. Il n'est certes pas le seul service d'information multimodale, mais il démontre qu'on peut aller plus loin et plus vite que la plupart des projets publics dans ce domaine.

En France, l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a ainsi intégré le réseau LinkedIn aux services de recherche d'emploi qu'elle propose à ses adhérents. L'adhérent peut, par exemple, obtenir des informations sur une entreprise auprès d'autres cadres qui en viennent, ou partager conseils et expériences.

Plus largement, la satisfaction d'un besoin précis, ou la réponse à une situation de vie, mobilise souvent un grand nombre de services urbains, publics comme privés, qui fonctionnent rarement de manière coordonnée. Le sociologue Bruno Marzloff a proposé la notion de "suites servicielles" pour décrire l'association de plusieurs fonctions et acteurs en réponse à un besoin complexe : combiner divers moyens de

transports, la billetterie d'une salle de spectacle et une réservation au restaurant ; remplir toutes les formalités liées à une naissance, au départ à la retraite ou à un déménagement, etc.

► ***Inventer des services entièrement nouveaux***

A partir des informations relatives aux communications des téléphones mobiles, la jeune entreprise américaine Sense Networks a développé Citysense, un service destiné aux noctambules, qui identifie les "points chauds" de la ville et croise ces informations géographiques avec les entrées d'agendas culturels pour proposer des sorties à ses clients. Des cabinets de conseil exploitent les mêmes données pour optimiser l'itinéraire des bus ou les tournées de livraison des vendeurs par correspondance.

Avec le soutien des municipalités, les "sites sociaux" locaux la Ruche (Rennes) et Peuplade (né dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris et présent dans une dizaine de villes de France), qui s'appuient eux-mêmes sur les cartes de Google, se donnent pour fonction de recréer du lien dans les villes. Ils mettent des voisins en relation, ils connectent des réseaux et des associations, ils facilitent l'organisation de dîners d'immeubles ou de fêtes de quartiers.

► ***Alimenter un débat public informé***

Sur la base des mêmes données (circulation, utilisation du Velib, communications téléphoniques...) qu'utilisent les services décrits plus haut, conservées dans le temps et enrichies d'informations sur la météo et la pollution, une association de quartier pourrait relancer le débat sur les transports dans et à partir du quartier. En disposant d'informations habituellement réservées aux spécialistes, des citoyens pourraient décortiquer les budgets municipaux ou suivre de près les chantiers urbains.

► ***Personnaliser et contextualiser des services***

En sélectionnant les informations pertinentes et les agrégeant, des innovateurs peuvent proposer à des publics ayant des besoins particuliers des manières adaptées d'accéder aux ressources de la ville. On pense par exemple à des "portails" (ou plus précisément des *mashups*, en jargon web 2.0) de services urbains adaptés au contexte particulier d'un quartier donné : si tel quartier dispose d'un commissariat mais pas d'une caisse d'allocation familiale, d'une école située à quelques centaines de mètres, de certains commerces mais pas d'autres, s'il est desservi par deux lignes de bus mais pas le dimanche... les besoins en informations et en services de sa population pourraient être différents de ceux des habitants du quartier limitrophe.

Aucun acteur en surplomb ne pourra assurer un tel niveau de personnalisation, d'adaptation à un contexte local. Raison de plus pour abaisser suffisamment la barrière à l'innovation, pour permettre à des intervenants locaux, sans moyens, sans grandes connaissances techniques, de le faire.

► ***Inventer de nouvelles proximités***

Dans certains espaces publics numériques, dans des maisons des associations, dans les "maisons des services publics" qui se multiplient sur les territoires, des sortes d'"écrivains publics numériques" font leur apparition. Leur métier : agir comme médiateurs entre les citoyens et une administration de plus en plus souvent

représentée par des sites web, ou dont les guichets sont désormais trop éloignés. Véritables experts de la réponse aux usagers, appuyés sur un accès numérique aux ressources des administrations (et parfois, également, de services privés : agences d'intérim, sites de recherche d'emplois, banques...), ils réinventent une nouvelle forme de proximité des services.

### ***Proximités: un annuaire géolocalisés et mutualisé des services publics de proximité***

La plate-forme "Proximités" est un programme partenarial piloté par la Caisse des Dépôts et co-construit avec 5 Régions pilotes (Aquitaine, Auvergne, Bourgogne, Lorraine, Rhône-Alpes), représentées dans la diversité de leurs composantes territoriales (Conseils régionaux et généraux, mairies, structures intercommunales, services déconcentrés de l'Etat...).

80% des informations détenues ou produites par les acteurs publics sont "géolocalisables". L'objectif de Proximités est de mettre en place un outil commun pour favoriser la mutualisation et la réutilisation de ces données et permettre le développement de services publics géolocalisés à destination des territoires et de leurs habitants. Les acteurs publics réunis autour de la plate-forme participent à la constitution d'une base d'informations mutualisée et conçoivent collectivement ces nouveaux services de proximité, chacun d'eux étant responsabilisé sur son domaine de compétence.

Cinq thèmes prioritaires ont été retenus dans un premier temps : services publics, éducation, santé/social, sport/loisirs/culture, et vie pratique. Plus de 180 typologies de structures et d'équipements ont été traitées, de la Mairie au container de recyclage en passant par la pharmacie de garde. Il s'agit bien sur d'un périmètre évolutif. Les informations fournies par la plate-forme s'intègrent facilement dans les sites web des collectivités, qui ont le choix entre différentes plates-formes cartographiques ouvertes (Yahoo, Microsoft, Google, Géoportail de l'IGN) et/ou leur propre système d'information géographique (SIG) pour générer les fonds de carte.

Le service qui en résulte permet aux habitants ou usagers d'un territoire de visualiser instantanément sur une carte « active » l'ensemble de l'offre des services publics, et aux élus de réaliser un diagnostic de la couverture et de la répartition spatiale des services publics sur leur territoire<sup>11</sup>.



\*\*

<sup>11</sup> Pour une description complète du projet, voir la fiche de l'Observatoire des territoires numériques (Oten) : [www.oten.fr/?article3991](http://www.oten.fr/?article3991)

Un formidable potentiel d'innovation attend d'être libéré dans les villes. Il peut, non seulement contribuer très concrètement à la qualité de vie sans coûter d'argent au contribuable, mais aussi, en s'appuyant sur l'énergie et la créativité des citoyens, renforcer le lien social et le sentiment d'appartenance à la ville.

Mais pour obtenir un tel résultat, la ville doit s'organiser afin de favoriser activement l'innovation ouverte et la participation des citoyens à la production de services urbains.

## 7. ABAISSER LES BARRIERES A L'INNOVATION

*Il est facile et peu coûteux*

- *de créer de nouveaux services urbains,*
- *de proposer des améliorations aux services urbains existants,*
- *d'adapter les services urbains existants aux besoins d'une population donnée,*
- *de passer de l'idée à la réalisation, et de la réalisation à l'expérimentation.*

Le dynamisme de l'innovation urbaine repose sur deux conditions : l'existence d'un "écosystème d'innovation" solide, vivace et ouvert ; et l'abaissement d'un certain nombre de barrières qui rendent difficile l'acte d'innover, que ces barrières soient physiques – la difficulté technique ou logistique de certains projets, les contraintes de sécurité et d'ordre public dans l'espace urbain... – ou économiques et culturelles – la frilosité des institutions, la défense de situations acquises...

### **L'écosystème de l'innovation urbaine ouverte**

Le succès d'une stratégie d'innovation ouverte dans les services urbains repose d'abord sur l'existence et l'entretien d'un "écosystème d'innovation" dense et vivace.

Il s'agit de créer et/ou de faire vivre l'environnement à partir desquels toutes sortes d'acteurs urbains pourront – ensemble ou séparément, en coopération et en concurrence – imaginer, concevoir, réaliser, financer, expérimenter, évaluer et mettre en œuvre des innovations.

#### ► ***Un existant à décroisonner et étendre***

On ne part pas d'une page blanche. La plupart des acteurs urbains dont il est question existent déjà : ce sont des institutions, des grandes et des petites entreprises, des associations, etc. Chacun de ces acteurs innove à sa manière, parfois beaucoup.

Cependant, l'objectif de l'innovation ouverte est de faire en sorte que l'innovation puisse aussi provenir de là où l'on ne l'attend pas, et même d'acteurs qui ne se vivent pas aujourd'hui comme des "innovateurs". Il s'agit d'une part, de faire naître des vocations et d'autre part, d'ouvrir les "silos", de décroisonner pour permettre l'émergence d'idées transversales à différents domaines d'activité. L'écosystème de l'innovation urbaine ouverte doit donc inclure les acteurs urbains d'aujourd'hui, mais il doit s'ouvrir à d'autres acteurs encore non identifiés, et inciter chaque intervenant à regarder au-delà des frontières de ses activités respectives.

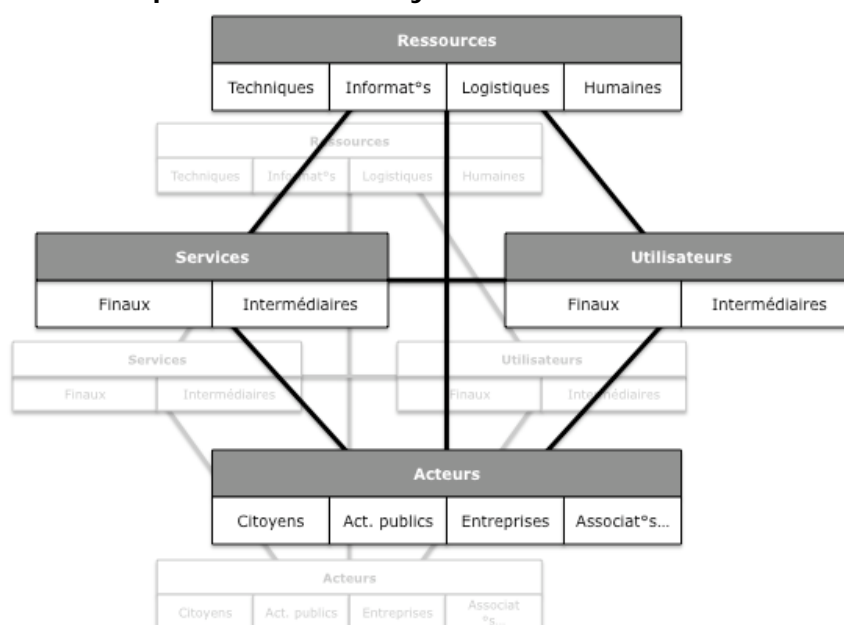
Il existe aussi en ville un, ou même plusieurs écosystèmes d'innovation, même s'ils ne portent pas nécessairement sur les services urbains. On y trouve des universités, des laboratoires de recherche, des grandes entreprises et des start-ups, des activistes, des créatifs, des consultants... L'énergie créative de ces acteurs, qui s'applique à toutes sortes de domaines, pourrait aussi s'appliquer aux affaires de la ville elle-même. L'écosystème de l'innovation urbaine ouverte doit donc se connecter aux écosystèmes d'innovation existants dans la ville.

### ► **Les pièces du puzzle**

L'innovation ouverte est partenariale, incrémentale, continue. Elle émerge d'une manière non planifiée, en différents endroits, à partir des usages, ou de la perception d'un besoin, ou des stratégies d'acteurs, où de la compréhension des possibilités offertes par la technique.

L'écosystème d'innovation urbaine ouverte doit donc commencer par relier, autour de l'idée d'innovation, les différents pôles que sont les acteurs de la ville (à la fois producteurs et utilisateurs), les ressources à partir desquelles se produisent les services urbains, et les services eux-mêmes – puisque ceux-ci peuvent à leur tour, en s'ouvrant ou en s'agençant avec d'autres, former la base de la production d'autres services plus avancés.

### **Les composants de l'écosystème d'innovation urbaine**



### **Les fonctions à remplir**

Pour abaisser les barrières à l'innovation et faire vivre un écosystème d'innovation urbaine ouverte, un certain nombre de fonctions doivent être remplies d'une manière ou d'une autre – et nous tâcherons par la suite de décrire comment elles pourraient être remplies.

- Réduire les coûts d'entrée et d'exploitation : abaisser les barrières, permettre à des innovateurs sans moyens d'expérimenter, puis de lancer des services opérationnels, à des coûts aussi faibles que possible.
- Faciliter l'accès aux publics visés : disposer de canaux partagés permettant à toutes les innovations urbaines de se proposer à leurs publics.
- Favoriser les partenariats : aider des acteurs complémentaires de toutes tailles et origines à se rencontrer et à travailler ensemble.
- Réduire les risques liés à l'expérimentation : permettre à des expérimentations de se dérouler à moindre coût et moindre risque, tant pour les innovateurs que pour les utilisateurs et plus largement, les citoyens.

- Etablir un cadre de confiance et de régulation simple, clair et non discriminatoire : faire en sorte que tous les acteurs, grands et petits, installés et nouveaux, partagent un cadre d'action équitable et stable.

\* \*

La réussite d'une stratégie d'innovation urbaine ouverte repose donc, avant tout, sur deux points : connecter les silos, les secteurs, les acteurs, les écosystèmes d'innovation ; et donner aux acteurs de toutes tailles et de toutes origines la confiance en eux et les moyens d'imaginer et d'expérimenter, à faible coût et à faible risque.

C'est facile à dire et plus difficile à réaliser. Réunir les conditions du succès demande un mélange subtil et évolutif de laisser-faire et de volontarisme. C'est ici que le rôle des acteurs publics redevient central.

## 3EME PARTIE : LES CONDITIONS DU SUCCES

*Comment les modèles d'innovation urbains peuvent-ils évoluer pour favoriser une innovation décentralisée, diverse, ouverte, qui implique tous les acteurs urbains, citoyens compris ? Comment motiver les institutions et les acteurs installés à s'engager dans cette voie ? Quel équilibre trouver entre volontarisme politique, régulation "douce", motivation économique et implication des citoyens ?*

*Plusieurs conditions doivent être réunies : l'implication active et permanente des usagers ; le partage des informations, des applications et des infrastructures ; l'existence de dispositifs d'expérimentation à faible coût et faible risque ; une gouvernance simple et claire ; et l'apparition d'"infrastructures d'innovation urbaine ouvertes" susceptibles d'abaisser les barrières à l'innovation et à la collaboration.*

## 8. UNE PLACE ACTIVE POUR L'USAGER

*La ville encourage des services*

- *dont l'utilisateur participe à la conception,*
- *qui reposent sur la participation de l'utilisateur,*
- *que l'utilisateur peut détourner, se réapproprier, réinventer,*
- *ou qui sont même construits par les utilisateurs eux-mêmes.*

Toutes les entreprises le constatent, le consommateur n'est plus ce qu'il était. Il discute, il cherche à comprendre, il personnalise ou détourne les produits qu'on lui propose. Il s'attend à être considéré comme une personne. Il n'hésite pas à comparer, commenter, échanger avec d'autres consommateurs. On parle de "consommacteur", de *prosumer* (contraction de *professional* ou de *producer* – professionnel ou producteur – et de *consumer*, consommateur).

Les acteurs publics perçoivent aussi cette transformation. L'"utilisateur" des services publics se juge en droit de demander des explications et des adaptations. Le citoyen ne considère plus son vote comme un blanc-seing jusqu'aux prochaines élections.

Cette sorte de reprise en mains du quotidien par les individus se manifeste aussi vis-à-vis de l'espace de vie. A l'aide, notamment, du web, des téléphones mobiles, des appareils photos numériques et du GPS, jamais les territoires n'ont été autant commentés, photographiés, filmés, annotés, cartographiés, discutés par ceux qui l'habitent. Et jamais ces perceptions personnelles n'ont été aussi faciles d'accès.

Enfin, le recours croissant à la carte que l'on constate dans de très nombreux services en ligne change le regard que l'on porte sur la ville : l'individu n'est plus un point dans une ville beaucoup plus grande que lui, il la survole, il la perçoit dans son ensemble.

Cela ne fait pas nécessairement de ce citoyen un citoyen hyperactif, prêt à s'impliquer et toute occasion dans les affaires de sa ville. Les pratiques numériques demeurent avant tout individuelles ou microsociales, les coopérations qu'elles dessinent sont le plus souvent opportunistes et occasionnelles. Il reste que ce citoyen mieux informé, qui perçoit son lieu de vie d'une manière plus complète, plus facile à contacter, devient tout de même plus disponible, au moins de manière ponctuelle, à des sollicitations qui concernent son environnement de vie.

Les acteurs urbains, publics et privés, doivent comprendre ce nouveau contexte et si possible, s'en saisir.

### **L'utilisateur, c'est qui ?**

Le premier des utilisateurs est bien sûr le citoyen, ou même le visiteur, celui en tout cas auquel s'adressent les services urbains : le voyageur, l'élève, le salarié, le consommateur, l'électeur, le sportif, le touriste... qui est en même temps, bien sûr, une personne unique qui assume tour à tour et parfois simultanément plusieurs rôles.

L'un de ces rôles peut aussi être celui de professionnel : conducteur de bus, agent d'accueil, médecin, enseignant, urbaniste, élu... Les professionnels sont aussi des sortes d'utilisateurs des services urbains. Il n'est pas rare que des innovations urbaines soient conçues sans leurs destinataires finaux, mais aussi sans l'avis des professionnels qui devront les mettre en œuvre au quotidien.

## Impliquer l'utilisateur, mais jusqu'où ?

Il y a beaucoup de façons d'impliquer les citoyens dans le fonctionnement des institutions et des services urbains.

### ► **De la consultation à la co-conception**

La concertation, les *focus groups*, les enquêtes ou les tests auprès d'utilisateurs, n'ont rien de nouveau. Ils partagent cependant une même limitation : une fois les usagers consultés, les concepteurs, les professionnels, retournent dans leurs bureaux d'études et tirent leurs propres conclusions de ce qu'ils ont recueilli auprès d'eux.

La co-conception relève d'une autre démarche. Il s'agit d'associer les usagers – ou du moins, *des usagers* – à toutes les étapes du projet. De formuler l'objectif, ou les questions, dans des termes qu'ils comprennent et dont ils admettent l'importance. D'identifier avec eux les scénarios de réponse et de choisir avec eux la solution de référence. D'arbitrer avec eux entre le souhaitable et le possible. De produire avec eux les maquettes, puis les prototypes. Si, au quotidien, toutes les étapes ne peuvent être coproduites, du fait de leur technicité, ou de la difficulté de partager certains choix, le processus d'ensemble peut être rendu plus transparent : comment l'objectif a été formulé, quelles options ont été étudiées, pourquoi telle option a été retenue, quels ont été les retours d'usage, etc. Et la discussion peut être encouragée à chaque étape.

Le projet de recherche-développement européen ICING (*Innovative Cities of the Next Generation* [www.fp6-project-icing.eu](http://www.fp6-project-icing.eu)) se fixe ainsi pour objectif d'outiller ces formes de participation. Son "médiateur urbain" se présente comme un dispositif en ligne d'échange et de collaboration, associé à des cartes et des systèmes de géolocalisation, qui vise à enrichir l'interaction entre les citoyens et les institutions de la ville.

La co-conception peut aller encore plus loin. Le gouvernement britannique vient ainsi de lancer un concours, ouvert à tous, pour demander aux citoyens quel usage créatif ils feraient des données publiques "libérées" par les administrations publiques (voir p. 44).

### ► **De la conception à la co-production**

Un service urbain – de transport, d'éducation, bancaire, commercial... – est traditionnellement produit par un professionnel qui s'adresse à un consommateur ou à un usager. Ce dernier a le choix d'être satisfait ou insatisfait, il peut parfois (pas toujours) changer d'interlocuteur ou de fournisseur. Peut-il franchir la frontière statutaire et devenir, aussi, un coproducteur des services qui le concernent ?

C'est bien sûr ce qui est en jeu dans le web 2.0. Les sites sociaux ou les sites de partage (de photos, de musiques...) doivent tout aux contenus produits par leurs utilisateurs et aux échanges entre ces utilisateurs.

La coproduction s'étend cependant au-delà du web. Dès lors qu'il y a dialogue, en réalité, tous les services sont au moins un peu "coproduits". En échangeant avec son patient, le médecin induira un changement de comportement qui améliorera sa santé plus sûrement qu'une prescription. Mais ce dialogue tourne souvent court. L'utilisateur du métro, l'allocataire d'une aide sociale, ne coproduisent pas grand-chose. Le pourraient-ils ? Dans le cas des aides sociales, l'exemple d'inControl (page 11) laisse entendre que oui. Dans le cas du métro, c'est le service global de mobilité qui peut être coproduit par une interaction constante avec différentes

offres de transport, ainsi qu'entre les usagers eux-mêmes, qui peuvent s'informer d'incidents, se conseiller des alternatives, voire s'organiser pour partager un véhicule plutôt que d'emprunter les transports publics.

### ***L'"espace partagé", une nouvelle approche de l'espace public ?***

*Shared space* ("espace partagé", [www.shared-space.org](http://www.shared-space.org)) est un programme Européen dont le but est de développer de nouvelles formes de gouvernance de l'espace public.

L'idée est de faire cohabiter le trafic routier urbain et les activités humaines sous de nouvelles formes empruntées au design et au management. L'élément le plus reconnaissable dans les villes où ce procédé est en expérimentation est l'absence de signalisation routière, de marquage au sol, de ralentisseur, voire de trottoirs.

Les conducteurs de véhicules dans ces espaces partagés, deviennent une partie intégrante du contexte culturel et social, leurs comportements, comme la vitesse, sont dictés par des normes implicites.

Sept villes dans cinq pays du nord de l'Europe expérimentent actuellement cette démarche.



Une rue "partagée" à Amsterdam (photo Joel Mann)

► **De la consommation à la réinvention**

Un service, un produit, n'est pas nécessairement "consommé" en l'état. Un lieu ne l'est pratiquement jamais : presque par définition, on modifie l'espace rien qu'en l'occupant. Mais un lieu, un service ou un produit peuvent, ou non, avoir été conçus de manière à favoriser leur appropriation et leur personnalisation.

Les principaux usages numériques d'aujourd'hui sont souvent le produit de détournements, planifiés ou imprévus. Personne n'avait prévu le succès des SMS, qui devaient à l'origine servir à de simples communications de service des opérateurs mobiles vers leurs clients. En revanche, les cartes de Google Maps ou l'espace de FaceBook sont, d'emblée, prévus comme des supports, des infrastructures sur lesquels d'autres utilisateurs construiront à leur tour des services. Ils sont en quelque sorte construits dans le but d'être détournés...

Peut-on également favoriser la réappropriation de services et de ressources de la ville ? C'est par exemple l'objet des travaux sur des espaces flexibles, malléables en fonction de l'heure, ou même des besoins du moment. Tel espace public numérique situé dans un lycée sera réservé aux élèves dans la journée, et s'ouvrira aux autres le soir, pour des usages très différents. Tel espace d'accueil sera partagé entre différents services publics ou privés. La rue intérieure du Stata Building, qui héberge le prestigieux MIT à Cambridge (Massachusetts), est délibérément sinueuse afin de permettre à ses occupants de s'approprier un espace pendant un certain temps pour une réunion, une répétition ou une partie d'échecs.

► **Des services conçus et réalisés par leurs usagers**

Enfin, certains services urbains peuvent, pour peu qu'on les y encourage ou même qu'on les laisse simplement émerger, être entièrement conçus et réalisés par ceux auxquels ils se destinent. Les réseaux sociaux "hyperlocaux" tels que Peuplade et la Ruche relèvent de cette catégorie. Certaines formes nouvelles de médiation entre les citoyens et les services publics, tels que les proposent certaines associations, également.

**Wiki-Brest : raconter ensemble son territoire urbain**

Wiki-Brest [www.wiki-brest.net] est un projet initié par la ville de Brest et porté par un réseau d'acteurs associatifs du pays de Brest. Son but est de faire écrire ensemble les habitants pour donner à voir le patrimoine du Pays de Brest, raconter des histoires de lieux ou de personnes sous des formes variées (chansons, récits, témoignages, photos). Le projet qui associe habitants, journaux de quartiers, associations, artistes, bibliothécaires et enseignants, dans une écriture multimédia collaborative.

Le projet est animé par deux personnes (salariées) et s'appuie sur le réseau des lieux d'accès publics à l'internet du pays de Brest. Après son lancement en 2006, il a fallu un an de tâtonnements pour que le site se structure à partir de quelques centaines d'écrits collectés lors de "wiki-journées" organisées dans la ville. A l'automne 2008, le projet est actif et contient environ 2 000 pages et 5000 sons et images.

(source : " Wikis de territoire", Florence Devouard, 2008, <http://www.anthere.org/spip/spip.php?article35>)

### ***Des "Services Publics 2.0" centrés sur leurs usagers : la piste britannique***

Les travaux des consultants Charles Leadbeater et Hilary Cottam, en association avec le *think tank* britannique Demos, ont conduit à proposer 5 conditions de réalisation de "services publics 2.0" qui, en étant co-produits avec les citoyens, seraient selon eux à la fois plus efficaces et plus adaptés aux besoins de chacun<sup>12</sup>. Provocateur, ce travail propose néanmoins une vision novatrice et cohérente qui mérite l'examen :

- Faire des gens des participants et des coproducteurs des services, et pas seulement des usagers, des "bénéficiaires" ou des clients. Avec l'aide de professionnels, les citoyens doivent pouvoir participer à l'évaluation de leurs propres besoins et à la conception des réponses qui les concernent. Ils doivent pouvoir choisir la manière dont les services auxquels ils ont droit leur seront proposés.
- Une approche plus large et plus souple du financement. Le "service public 2.0" selon Leadbeater et Cottam délègue une part plus large des budgets à l'utilisateur, qui les emploie comme il l'entend, avec un certain degré de contrôle, mais plutôt *a posteriori*. Le citoyen peut choisir de faire appel aux prestations "standards" des services publics, à d'autres prestataires privés ou associatifs, à la solidarité de sa famille ou de ses amis, voire à ses capacités propres...
- Redéfinir le rôle des agents publics. Plutôt que d'instruire des dossiers ou de délivrer des services, ils deviennent conseillers, orienteurs, courtiers, gestionnaires de risques... ou fournisseurs de services en concurrence avec d'autres offres.
- Elargir l'offre de services afin de proposer plus de flexibilité, de diversité, de modularité et d'innovation
- Définir de nouveaux indicateurs de performance, centrés sur la personne autant que sur la productivité des services eux-mêmes, intelligibles par les citoyens et sur lesquels ceux-ci peuvent influencer.

---

<sup>12</sup> " *The User Generated State: Public Services 2.0*", [www.charlesleadbeater.net/archive/public-services-20.aspx](http://www.charlesleadbeater.net/archive/public-services-20.aspx)

## 9. PARTAGER LES INFORMATIONS, LES APPLICATIONS ET LES INFRASTRUCTURES

### *Une ville où*

- *Les informations publiques sont accessibles et réutilisables librement, ou presque*
- *Des opérateurs de services urbains, publics et privés, ouvrent leurs systèmes et leurs espaces pour favoriser l'émergence et le déploiement d'innovations*

L'innovation urbaine s'applique à un espace par essence partagé entre un très grand nombre d'acteurs. Dans la quasi-totalité des cas, les services innovants auront besoin d'accéder à des lieux, des réseaux, des infrastructures, des canaux de communication, des informations... qui ne leur appartiennent pas.

### **Partager ne profite pas qu'aux autres**

Un service d'information multimodale sur les transports, par exemple, doit pouvoir obtenir les informations les plus fraîches des différents opérateurs de transports publics, ainsi, si possible, que l'état de la circulation, la situation de la voirie, les places de parking disponibles, les véhicules et vélos partagés accessibles, la météo, etc. ; il doit être accessible facilement *via* des grands portails internet urbains et sur les mobiles ; il a besoin de se faire connaître auprès des citoyens ; dans l'idéal, il se complète de services permettant, par exemple, de payer d'un même geste quelques heures de parking, un billet de train et pourquoi pas, une place de spectacle.

Pour créer un tel service, ce sont plusieurs dizaines d'acteurs qui doivent partager, non seulement des informations, mais aussi l'accès à leur propre système d'information, ainsi que l'accès à leurs clients et usagers.

Ce n'est pas si facile, et cela heurte de front les cultures traditionnelles des administrations comme des entreprises, qui considèrent leurs informations, leurs systèmes de production et leurs clients comme des actifs stratégiques à protéger contre toute intrusion.

Pour progresser, il faut montrer à tous ces acteurs que le partage peut profiter à tout le monde, y compris eux-mêmes, qu'il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle. Et dire comment, concrètement, peut se mettre en place un partage bénéfique pour tous.

### ***Que peut-on partager dans une ville ?***

#### **Des informations et des données**

- |  |  |
|--|--|
| • La description du territoire (cartes, cadastre...)                                     | • L'occupation des ressources et des capacités (voirie, bâtiments, espaces, parkings...) |
| • Des fonds documentaires (études, réglementation, statistiques...)                      | • Des mesures (environnement, trafic...)   |
| • Les données de la décision publique (projets, enquêtes, délibérations, subventions...) | • Des événements (culture, sports...)  |
| • Le fonctionnement des réseaux  | • Des informations touristiques, culturelles, des données d'archives                     |

urbains (eau, énergie, transports, logistique, télécoms...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les flux urbains (circulation...)</li> <li>• Des données de surveillance...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La localisation et les horaires d'ouverture des services et des commerces</li> </ul>	
<b>Des applications et des services</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des systèmes d'information géographiques (SIG)</li> <li>• Des modèles (représentation, prévision...)</li> <li>• Des applications permettant de calculer des droits (sociaux, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des applications propres à chaque "métier" public</li> <li>• Des applications transversales : identification, localisation, paiement, sécurisation</li> <li>• Des services de paiement, de billetterie...</li> </ul>
<b>Des infrastructures et des espaces</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télécommunications</li> <li>• Capteurs urbains</li> <li>• Canaux d'information : écrans, hauts-parleurs, journaux, panneaux, sites web, écrans publics, autres canaux numériques...</li> <li>• Eclairage public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtiments</li> <li>• Espaces publics : voirie, places publiques, façades, espaces publics numériques, maisons des associations, lieux culturels, festifs et sportifs...</li> </ul>

## La réutilisation des informations publiques, une obligation

S'agissant en tout cas des informations détenues par les organismes publics, ou par des entreprises chargées d'exploiter un service public, la législation européenne et française<sup>13</sup> est claire : ces informations doivent pouvoir être rendues accessibles et réutilisées, à des fins commerciales ou non, d'une manière non-discriminatoire et non-exclusive, et à des coûts qui n'excèdent pas leur coût de production. Les exceptions sont peu nombreuses, en dehors bien sûr des informations nominatives.

La motivation affichée par la Commission européenne sur son site consacré à l'information publique<sup>14</sup> est avant tout économique. Mais d'autres pays, comme la Grande-Bretagne, en font également le fondement de leur stratégie de réforme des services publics : c'est grâce à la réutilisation des données publiques que des idées neuves pourront fleurir, et que les organismes publics eux-mêmes pourront respirer et proposer des nouveaux services.

### *Réutilisation des informations publiques : le volontarisme britannique*

<sup>13</sup> Directive 2003/98/EC003 du 17 novembre 2003 sur la réutilisation de l'information du secteur public, transposée en droit français par l'ordonnance du 6 juin 2005 relative à la liberté d'accès aux documents administratifs et à la réutilisation des informations publiques, Le plan "France numérique 2012" présenté en octobre 2008 envisage de "favoriser la réutilisation des informations publiques par les agents économiques" pour "développer de nouveaux produits et services, contribuant ainsi à la croissance de l'économie". La responsabilité de cette politique passerait alors de la Commission d'accès aux documents administratifs (Cada) à l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (Apie).

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/psi/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/policy/psi/index_en.htm)

"Et vous, que feriez-vous avec l'information publique ?" C'est avec cette question que le gouvernement britannique lançait, mi 2008, un concours d'idées ouvert au public, baptisé "montrez-nous la voie" [[www.showusabetterway.com](http://www.showusabetterway.com)].

Les idées ont vite afflué : un calculateur d'itinéraires dédié aux seuls cyclistes, un localisateur de boîtes aux lettres ou de toilettes publiques, un portail des ressources et des emplois disponibles aux jeunes seniors, un service pour mesurer les chances d'un enfant de pouvoir s'inscrire à telle ou telle école, un outil qui classe les rues en fonction du taux de déchets recyclés, un service d'annonces d'emploi localisées...

Le Royaume-Uni est le bon élève d'une Europe qui promeut activement le partage et la réutilisation des données publiques. Au sein des archives nationales, un "bureau de l'information publique" (OPSI, [www.opsi.gov.uk](http://www.opsi.gov.uk)) est chargé de mener une politique volontariste de en faveur de la réutilisation de l'information publique, y compris par les acteurs privés.

Parmi les initiatives de l'OPSI, on notera l'existence d'un label "échange équitable" (*fair trade*) appliqué aux organismes publics qui facilitent l'accès et la réutilisation de leurs données ; un système de licence d'utilisation en ligne, baptisé *click-use* ; et le "service de déblocage de l'information publique" (*Public Sector Information Unlocking Service*), une sorte de pilori en ligne : si l'on estime être empêché de réutiliser des informations publiques, on peut contacter ce service qui, après examen, va publier la demande, permettre aux lecteurs de la soutenir et prendre contact avec l'acteur public récalcitrant pour voir comment débloquer la situation...

## Le partage, une opportunité ?

Sur l'internet d'aujourd'hui, l'on observe de nombreuses entreprises qui partagent volontairement, non seulement les informations qu'elles détiennent, mais également l'accès à certaines de leurs applications informatiques : leur système de cartographie ou de calcul d'itinéraire, leur catalogue de produits, leur outil d'identification... Amazon met même une partie de ses considérables ressources informatiques à disposition des petits fournisseurs de services qui auraient besoin, à la demande et de manière variable, de puissance de traitement, de bande passante ou d'espace de stockage [<http://solutions.amazonwebservices.com/>].

Pourquoi des entreprises font-elles cela ? Quelle valeur trouvent-elles au partage ?

- Elles valorisent des ressources qu'elles n'utilisent pas pleinement elles-mêmes.
- Elles permettent à des idées nouvelles d'émerger, qu'elles n'auraient pas pu avoir elles-mêmes. Et comme leurs informations ou leurs systèmes sont indispensables à l'application de ces idées, elles en bénéficient d'une manière ou d'une autre.
- Elles externalisent auprès d'une très large communauté une part de leur recherche-développement, voire de leur métier. Amazon favorise ainsi la création par d'autres internautes de miniboutiques spécialisées, qui utilisent son catalogue ou son système de paiement et qui s'adressent à des "niches" que le géant de la distribution en ligne n'aurait jamais pu servir d'une manière aussi adéquate.

Bien pensé, le partage contribue donc développer les marchés auxquels il s'applique, tout en bénéficiant autant à ceux qui partagent qu'à ceux qui en tirent parti.

Pour un acteur public, le partage présente des avantages comparables : valoriser des ressources existantes sous-exploitées ; permettre l'émergence de nouveaux services,

ou de services plus ciblés vers certaines populations, sans déboursier un euro ; impliquer les citoyens dans la production des services publics ; faire mieux reconnaître la richesse des informations qu'il produit...

## **Le partage, concrètement**

Concrètement, l'acte de "partager" des informations, des services ou des infrastructures se décrit au travers de ses formes techniques et juridiques. Il a un coût, et il peut générer des revenus ou d'autres bénéfices.

► ***Les formes techniques du partage varient selon que celui-ci est considéré comme un service à rendre, ou bien comme une simple possibilité, une faculté mise à disposition de qui veut bien s'en servir.***

On peut se contenter de mettre à disposition des fichiers, des documents (en téléchargement par exemple, ou en affichant une simple licence de réutilisation sur un site public). Il peut en aller de même des lieux (on prête la salle des fêtes "en l'état") ou d'infrastructures.

On peut, dans un second temps, travailler le "format" de ces ressources dans le but explicite d'en favoriser la réutilisation. La salle des fêtes peut avoir été conçue comme un espace malléable, avec des cloisons amovibles, des équipements mobiles, des prises là où il faut, des chaises empilables, une remise, etc. Du côté des données, les formats XML (*eXtensible Markup Language*) et leur utilisation simplifiée dans RSS (*Really Simple Syndication*, que l'on peut traduire par "mutualisation vraiment simple") correspondent à cette volonté. La plupart des sites web d'information d'aujourd'hui sont capables de mettre à disposition tout ou partie de leur information au format RSS, ce qui rend possible leur réutilisation automatique par d'autres sites.

Pour aller plus loin, on peut également mettre à disposition de ceux qui réservent la salle polyvalente un annuaire des prestataires qui pourront aider à organiser un spectacle, un match ou un mariage. Pour revenir au champ de l'information, on enrichira les documents et les bases d'information de "métadonnées" (des informations sur les informations) qui décrivent leur contenu et leurs conditions d'utilisation. S'agissant d'applications, on en décrira les conditions d'accès et d'usage dans un langage intelligible aux machines, pour rendre facile leur interconnexion : c'est l'approche des "*web services*", qui consistent à permettre à plusieurs programmes informatiques de se dire les uns aux autres ce qu'ils savent faire, et de travailler ensemble en temps réel. Il en ira de même pour le partage d'infrastructures de télécommunication, ou l'accès à des réseaux de capteurs urbains.

Enfin, on peut aller jusqu'à faire du partage un service. Des ressources techniques (et humaines) y seront alors dédiées. Plusieurs formats seront proposés. Les données pourront être consultées en temps réel à leur source. Les applications ou les infrastructures partagées peuvent s'accompagner d'outils destinés à en faciliter la réutilisation, comme le fait Amazon avec ses "*web services*". Et la salle polyvalente viendra avec un régisseur, des mobiliers utilisables, etc.

► ***Les conditions juridiques du partage***

Les organisations qui partagent des données ou l'accès à certains de leurs actifs peuvent, dans le cadre de la loi, définir des conditions juridiques à ce partage.

Ces conditions sont de diverses natures – nous les décrivons ici dans le seul cas des informations :

- Le minimum généralement exigé est que les informations "*ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et la date de leur dernière mise à jour soient mentionnées.*" Cette phrase figure dans la loi française, mais son contenu correspond aussi, par exemple, à l'une des licences "Creative Commons"<sup>15</sup> qu'utilisent de nombreux producteurs publics et privés d'information pour préciser les conditions dans lesquelles ils partagent leurs informations.
- Le partage peut parfois être soumis à la signature d'une licence, mais ce n'est pas toujours indispensable. S'agissant des données publiques, par exemple, la loi française n'exige pas de licence si la réutilisation des informations est gratuite. La licence Creative Commons est présumée avoir été signée dès lors qu'un utilisateur réutilise l'information couverte par cette licence, mais aucune signature formelle (même électronique) n'est nécessaire. Enfin, la licence peut être signée électroniquement, comme dans le cas des licences "Click Use" [[www.opsi.gov.uk/click-use](http://www.opsi.gov.uk/click-use)] au Royaume-Uni.  
Dans le cas des données publiques, la législation précise très clairement qu'une éventuelle licence ne peut jamais être exclusive. Elle doit aussi énoncer des règles claires et non discriminatoires. Les acteurs privés n'ont pas ces obligations, mais on voit bien qu'un écosystème d'innovation ouverte fait mauvais ménage avec l'arbitraire ou l'exclusivité.
- Certaines restrictions d'usage peuvent être définies. Creative Commons permet par exemple de limiter (ou non) la réutilisation d'informations à des usages non commerciaux. Cette restriction n'est pas prévue dans les directives concernant les données publiques. En revanche, les administrations peuvent, en le justifiant, imposer des restrictions fondées sur le caractère plus ou moins "approprié" des usages de leurs données.
- Les conditions d'ouverture applicables aux informations publiques ne s'appliquent pas, d'une part, aux informations "*comportant des données personnelles*", d'autre part, aux informations produites par l'éducation, la recherche ou les organismes culturels et enfin, aux informations produites par des organismes publics dans le cadre d'une activité industrielle et commerciale (donc concurrentielle).
- Enfin, le partage peut être gratuit ou payant. Nous en examinerons l'équation économique dans quelques lignes. Le principe pour les données publiques est qu'une éventuelle rémunération doit être proche des coûts réels, qu'elle ne doit pas être discriminatoire et que, si l'administration utilise elle-même les informations concernées à des fins commerciales, elle ne doit pas s'appliquer à elle-même des conditions plus favorables qu'aux autres.

---

<sup>15</sup> Le mouvement *Creative Commons* [<http://fr.creativecommons.org>] propose des contrats flexibles de droit d'auteur pour diffuser des contenus. Issues du mouvement américain autour des contenus "libres", mais adaptées au droit français et européen, les différentes "licences" CC permettent aux titulaires de droits d'autoriser le public à effectuer certaines utilisations, tout en ayant la possibilité d'interdire les exploitations commerciales, les œuvres dérivées ou encore, la modification des contenus.

► **Les conditions économiques du partage**

Les conditions économiques du partage doivent tenir compte de ce que celui-ci coûte et rapporte effectivement à celui qui partage, et éventuellement à celui qui en bénéficie.

*Ce que coûte et rapporte le fait de partager*

	<b>Coûts et risques</b>	<b>Revenus et bénéfices</b>
<b>Directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de mise en forme : formatage, enrichissement, "packaging", anonymisation...</li> <li>• Coûts techniques de mise à disposition : serveurs, liaisons télécoms...</li> <li>• Coûts logistiques et humains : assistance, juridique, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais d'accès et d'usage éventuels.</li> <li>• Subventions ou compensations éventuelles (cas d'entreprises exploitant un service public en régie).</li> </ul>
<b>Indirects</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts d'opportunité, par rapport aux revenus attendus d'accords de gré à gré.</li> <li>• Partage d'informations stratégiques avec des concurrents plus ou moins frontaux.</li> <li>• Mise en transparence des organisations, sans maîtrise des usages ou de l'interprétation des données.</li> <li>• Risque de mésusage des données à des fins contraires aux missions des acteurs publics concernés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de nouvelles opportunités grâce aux innovations venues d'ailleurs.</li> <li>• Intensification de l'usage des données et des applications internes.</li> <li>• Capacité de développer, agréger, distribuer à son tour de nouveaux services (réciprocité).</li> <li>• Possibilité de vendre d'autres services (exemple de la publicité, dans le cas de Google).</li> </ul>

En pratique, on s'aperçoit que les coûts spécifiques de mise à disposition sont souvent faibles dans le cas de l'information (en dehors, parfois, de l'information temps réel qui exige des infrastructures techniques performantes), au point que sa commercialisation coûte souvent plus cher que ce qu'elle pourrait rapporter.

Une étude économique britannique<sup>16</sup> a ainsi montré que dans la plupart des cas, le bénéfice économique pour le pays d'un partage gratuit des informations publiques était plus important que le coût net qu'il représentait pour les administrations concernées.

Les coûts de mise à disposition et les "coûts d'opportunité" (les portes qu'on se ferme en empruntant une voie plutôt qu'une autre) sont significativement plus élevés quand le partage concerne des services, des applications, des infrastructures ou des espaces. Ils peuvent plus aisément justifier une rémunération. Celle-ci peut

<sup>16</sup> "Market Study on Commercial Use of Public Information (CUPI)", 2007 : [www.ofcom.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/market-studies/completed/public-information](http://www.ofcom.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/market-studies/completed/public-information)

être fixe (coût d'accès) ou variable (coût lié à l'usage, ou *royalties* liées aux revenus générés par l'usage des ressources partagées).

Cependant, certains utilisateurs seront prêts à payer pour les bénéfices qu'ils tirent du partage, tandis que d'autres ne le seront guère, en tout cas d'une manière directe.

Là encore, il est important de tenir compte des bénéfices indirects que l'on peut tirer du partage. La gratuité coûte souvent moins cher que la commercialisation, et surtout, il arrive qu'elle rapporte plus – directement ou indirectement. Si Google ne facture pas l'utilisation de ses cartes et de ses photos satellite (qu'il achète pourtant lui-même), c'est parce qu'il place en priorité l'émergence d'un grand nombre de services appuyés sur ses infrastructures, auxquels il pourra ensuite proposer des prestations plus avancées, ou encore (le plus souvent) ses systèmes publicitaires.

Un calcul d'itinéraire multimodal tenant compte du trafic en temps réel coûte cher à fournir. Mais si l'opérateur qui l'exploite parvient à fluidifier le trafic sur ses lignes, à satisfaire ses clients et les autorités organisatrices de transports, il peut avoir intérêt à le rendre gratuit et même à permettre à ses concurrents, à des médias locaux, etc., de s'en servir.

## 10. UNE ECONOMIE DURABLE

### *Une ville où*

- *Chaque acteur est durablement intéressé à collaborer à la dynamique d'innovation ouverte ;*
- *L'innovation urbaine ne repose pas nécessairement sur un financement public, mais génère ses propres revenus ou se finance au travers des économies qu'elle permet.*

La pérennité d'un écosystème d'innovation repose sur les avantages qu'en tirent tous ses participants.

Dans l'écosystème d'innovation urbaine ouverte, les institutions doivent pouvoir fournir un meilleur service à la population et aux entreprises, sans dépenser plus qu'auparavant. Les fournisseurs installés de services urbains (transports, réseaux, commerce...) doivent élargir leur marché ou faire des économies. Les innovateurs doivent réduire leurs coûts et accroître leurs chances de succès. Et les citoyens doivent bénéficier de services nouveaux, accessibles, et qui répondent à leurs besoins.

Il n'existe pas de recette miracle pour atteindre cet objectif. Les tableaux ci-dessous montrent que les motivations, les attentes et au final, la motivation à participer financièrement à l'écosystème, et varie selon les acteurs et les situations.

Cependant, on peut dégager des premières expériences quelques enseignements communs :

- Pour les institutions publiques, l'innovation ouverte doit se traduire par de véritables services nouveaux et par une implication réelle des citoyens ou de leurs associations. Le simple fait de permettre à de nouveaux acteurs de concurrencer les acteurs existants sur les mêmes types de services, ou de réaliser des économies, ne suffira pas à compenser les risques inhérentes à toute démarche novatrice.
- Pour les acteurs installés des services urbains, l'innovation ouverte devient positive si elle contribue à valoriser des actifs dont ils disposent : mieux exploiter des gisements d'information, augmenter la fréquentation de leurs infrastructures, leur permettre de devenir parties prenantes de nouvelles offres de services. Par ailleurs, ces acteurs chercheront souvent à négocier des contreparties si les institutions publiques les contraignent à partager des données ou des ressources qui leur étaient propres.
- Pour les innovateurs, il s'agit d'abaisser de manière très significative les barrières techniques, juridiques et financières à l'innovation, depuis l'accès aux informations et aux infrastructures, jusqu'à l'accès aux usagers. Un dispositif reposant sur des règles administratives lourdes, des négociations *ad hoc* à l'issue incertaine ou des délais de validation importants, serait dissuasif. En contrepartie, ces acteurs seront prêts à investir pour pouvoir offrir leurs services.
- Pour les citoyens, la co-production des services sera rapidement perçue comme un droit plutôt qu'un avantage. En revanche, ceux-ci peuvent être prêts à payer pour des services personnalisés ou qui apportent de réels gains en termes de commodité.

*Participer à l'écosystème d'innovation urbaine ouverte : motivations et freins (1/2)*

<b>Acteurs</b>	<b>Statut/situation</b>	<b>Motivations</b>	<b>Freins</b>	<b>Disponibilité à payer</b>
<b>Les acteurs installés des services urbains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services publics</li> <li>• Opérateurs de services urbains (énergie, eau, télécoms, nettoyage, transports, logistique, commerce, finance...)</li> <li>• Acteurs du numérique et des médias</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer plus de leurs informations et de leurs capacités installées</li> <li>• Augmenter le taux d'utilisation de leurs ressources</li> <li>• Monétiser des informations et ressources jusqu'ici "internes"</li> <li>• Repérer de nouvelles idées</li> <li>• Innover soi-même, dans ses métiers et dans ceux des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture à de nouveaux concurrents</li> <li>• Non-maîtrise de l'usage des données et des ressources ouvertes aux tiers</li> <li>• Coûts de mise à disposition (formatage, continuité, ressources techniques, assistance humaine...)</li> </ul>	<p>Nulla ou très faible, du moins au départ : s'attendraient plutôt à être eux-mêmes rémunérés pour partager leurs actifs.</p>
<b>Les acteurs publics de la ville</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communes et communautés de communes</li> <li>• Autres collectivités locales : départements, régions</li> <li>• "Autorités organisatrices" de services publics</li> <li>• Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamique d'innovation</li> <li>• Nouveaux ou meilleurs services aux citoyens et aux entreprises</li> <li>• Economies budgétaires (externalisation de fait)</li> <li>• Bénéfices en tant qu'utilisateurs des services urbains</li> <li>• Connaissances nouvelles issues de l'agrégation d'informations urbaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-maîtrise de l'usage des informations et ressources mises à disposition</li> <li>• Risques liés à l'innovation (crainte de conséquences politiques, voire judiciaires)</li> <li>• Perte de contrôle</li> <li>• Sécurité et ordre public</li> </ul>	<p>Faible, mais non nulle : en échange d'une obligation de mutualiser informations et services, les acteurs publics peuvent accepter de compenser les coûts liés au partage, ou les pertes de recettes éventuelles que le partage peut entraîner pour les entreprises délégataires de services publics.</p>

*Participer à l'écosystème d'innovation urbaine ouverte : motivations et freins (2/2)*

<b>Acteurs</b>	<b>Statut/situation</b>	<b>Motivations</b>	<b>Freins</b>	<b>Disponibilité à payer</b>
<b>Les innovateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes entreprises</li> <li>• Entreprises et acteurs urbains installés</li> <li>• Acteurs du numérique, des réseaux et des médias</li> <li>• Associations et communautés</li> <li>• Citoyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les coûts (investissement et exploitation) et le risque économique lié à l'innovation</li> <li>• Accéder plus aisément à une masse critique d'utilisateurs</li> <li>• Eviter des blocages dans la négociation de gré à gré pour l'accès aux ressources d'acteurs installés</li> <li>• Echanger avec d'autres innovateurs</li> <li>• Accéder à des partenaires potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'interopérabilité, de qualité des données et services partagés</li> <li>• Trop grande facilité d'accès aux ressources partagées, qui rend difficile l'obtention d'un avantage concurrentiel durable</li> <li>• Difficulté d'attirer l'attention du public</li> <li>• Technicité des systèmes</li> </ul>	<p>Forte pour les entreprises, même petites, si c'est le cœur de leur modèle d'affaires.</p> <p>Faible pour les acteurs à but non lucratif.</p>
<b>Les utilisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individus</li> <li>• Organisations et entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier de nouveaux services</li> <li>• Réaliser des économies</li> <li>• Gagner en productivité</li> <li>• Trouver plus facilement les services dont on a besoin</li> <li>• Tirer parti des connaissances nouvelles issues de l'agrégation d'informations urbaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité des offres</li> <li>• Coût</li> <li>• Qualité inégale des services</li> <li>• Acteurs inconnus ou mal identifiés</li> <li>• Craintes pour la vie privée</li> </ul>	<p>Variable selon les services. Plutôt intégrée dans les tarifs des services existants.</p>

## 11. DES DISPOSITIFS D'EXPERIMENTATION URBAINE

### *Une ville*

- *qui facilite l'expérimentation de services sur son territoire,*
- *qui connecte les acteurs privés, publics, associatifs et les testeurs volontaires,*
- *qui garantit les conditions de ces expérimentations et capitalise les enseignements qui en découlent.*

Annonçant en 2008 la création d'une "Agence parisienne de l'innovation", le maire de Paris Bertrand Delanoë et son adjoint chargé de l'innovation, de la Recherche et des Universités, Jean-Louis Missika, proposent de faire de Paris un "laboratoire", un territoire d'expérimentation.

Dans le cadre du pôle de compétitivité "Images et réseaux" et de sa nouvelle plateforme d'expérimentation Imag'In Lab, la ville de Rennes se propose d'intervenir comme "tiers de confiance" auprès de certains projets innovants sélectionnés, pour recruter dans sa population des expérimentateurs, auxquels elle garantit en retour l'anonymat.

Près de 50 territoires européens, dont quatre en France, s'engagent dans le réseau européen des *Living Labs*, des "laboratoires vivants" où des services innovants se conçoivent avec leurs utilisateurs et s'expérimentent en vraie grandeur.

Ces villes ne sont plus seulement le terrain naturel de test des dernières innovations: elles s'organisent pour attirer les expérimentations, les favoriser chez elles plutôt qu'ailleurs. Elles en font une dimension de leur dynamisme, un outil de transformation, un vecteur de participation citoyenne.

### ***Faut-il cesser d'expérimenter ?***

Il est de bon ton de se déclarer las des expérimentations, surtout publiques. On croulerait sous les expérimentations après lesquelles il ne se passe rien ; pire, on mobiliserait des volontaires, on leur donnerait de faux espoirs et après les avoir épuisés, on les abandonnerait à la fin de la période d'expérimentation. En fait, on expérimenterait pour s'éviter d'agir, de changer vraiment les choses.

Ce n'est pas entièrement faux, mais il faut lire un présupposé dans cette analyse : celui selon lequel une expérimentation n'aurait de sens que si elle produit les enseignements nécessaires à la généralisation (ou l'abandon) rapide des transformations testées. On teste, on apprend, puis on sait et on applique.

"Mauvaise analyse", nous suggère la chercheuse Catherine Fieschi, qui fut longtemps directrice du *think tank* britannique Demos. Selon elle, toute innovation est un chemin, une dynamique issue de la rencontre entre un contexte, des acteurs et des volontés. Elle fonctionne à l'implication et à l'appropriation. L'idée de "généralisation" suppose que ce qui a fonctionné sur un terrain et suivant un itinéraire donné, fonctionnera sur tous les autres terrains. C'est fort rarement le cas : "*Si on arrive à répliquer trois programmes pour enfants diabétiques, c'est déjà très bien. En général, le problème arrive quand on décide d'en faire cinquante*".

Autrement dit, il ne s'agirait pas de sortir "un jour" de l'expérimentation, mais de la

rendre permanente ! Et par conséquent, de libérer pour de bon les énergies de toutes les parties prenantes, de créer des espaces où ils peuvent penser et agir ensemble, d'autoriser la prise de risque. Ainsi, tout de même, que d'apprendre de ces expériences, de les partager, de les proposer à la répliation volontaire, pour aider les suivants à gagner du temps.

(source : interview par Internet Actu, [www.internetactu.net/2008/05/29/](http://www.internetactu.net/2008/05/29/))

## **Les quatre objectifs d'une stratégie d'expérimentation**

Les processus d'innovation ont changé. Le cheminement linéaire depuis la connaissance à la conception, la conception à la réalisation, la réalisation au déploiement après (et encore, pas toujours) une phase de "test utilisateur", est rompu. Il fait place à une série de boucles d'itérations entre des idées, leur maquettage, leur discussion avec des utilisateurs, des réalisations partielles, de nouvelles idées, des détournements ou des ajouts de fonctions par d'autres partenaires, etc.

L'utilisateur s'intègre de plus en plus profondément dès l'amont de la phase de conception. L'expérimentation fait, très tôt et tout le temps, partie du processus d'innovation ouverte.

Si la ville veut devenir une plate-forme d'innovation ouverte, il lui faut favoriser l'expérimentation, avec de vrais utilisateurs, à petite et grande échelle, au bénéfice des grands acteurs comme des tout petits innovateurs.

Cette démarche poursuit quatre objectifs complémentaires, mais entre lesquels des tensions peuvent apparaître.

### **► Inclure concrètement les citoyens dans les processus d'expérimentation**

Il s'agit d'abord de permettre aux innovateurs d'impliquer réellement des citoyens dans leurs projets, dès l'amont, et de rendre cette implication productive et efficace. Cela suppose d'abord que des liens se tissent avec des communautés actives de consommateurs, de citoyens organisés, de passionnés, de professionnels ou d'autres communautés qui peuvent avoir envie ou besoin de participer à la conception d'un service. Des forums, des ateliers coopératifs sur le modèle des "barcamps" (voir p. 56), des rencontres au sein d'espaces culturels ou associatifs, des visites de laboratoires ou d'incubateurs, peuvent contribuer à ces rencontres.

L'échange sera ensuite d'autant plus efficace que les acteurs qui y participent disposeront d'outils d'échange, de maquettage ou de scénarisation rapides, de test et d'évaluation. Ces outils peuvent faire partie des prestations d'une infrastructure d'expérimentation urbaine.

### **► Faciliter l'expérimentation de services sur le terrain...**

La seconde étape consiste à permettre aux innovateurs de tester rapidement leurs projets sur le terrain, à moindre coût et à moindre risque, à petite, moyenne ou grande échelle.

Dans certains cas, cela peut nécessiter l'existence d'infrastructures techniques importantes : réseaux, plates-formes informatiques, bases d'information, dispositifs de sécurisation et d'identification...

Mais bien souvent, ces briques techniques existent de fait en ville. Les innovateurs ont surtout besoin d'accéder à des lieux, à des équipements publics et plus encore,

à des utilisateurs. Les acteurs publics peuvent contribuer à solliciter, voire recruter, des "béta-testeurs". Mais leurs responsabilités vis-à-vis du public ne leur permettront de le faire que dans des conditions précises.

► **... D'une manière maîtrisée**

La ville de Rennes se propose ainsi d'agir comme intermédiaire entre des porteurs de projets innovants et ses citoyens. En lien avec le pôle de compétitivité Images & Réseaux, lui-même basé en Bretagne, elle propose à certains porteurs de projets innovants d'accéder soit à des composantes de l'espace public (les mobiliers urbains, par exemple, qui sont eux-mêmes équipés de dispositifs communicants tels que des puces de communication Bluetooth), soit à des "panels" de citoyens. Ces citoyens, évidemment volontaires, peuvent rester anonymes. La ville joue vis-à-vis d'eux un rôle de tiers de confiance : elle sélectionne les services qu'elle leur propose de tester, elle met en relation certains services avec certains types de testeurs, et elle protège la vie privée des testeurs.

► **Apprendre et étendre**

Les expérimentations soutenues par de tels dispositifs doivent faire l'objet d'évaluations riches, à la fois de la part des promoteurs de chaque projet et si possible, par des observateurs extérieurs. L'intervention d'un tiers peut en effet faciliter l'échange entre les concepteurs d'un service, ces utilisateurs et les autres acteurs concernés, institutions, concurrents, etc. Elle peut également permettre d'appliquer des méthodologies d'évaluation solides, afin de tirer tous les fruits du retour d'expérience.

Ces enseignements doivent ensuite être, au moins pour partie, rendus publics. Certes, les innovateurs n'ont pas toujours envie de partager de tels résultats avec d'éventuels concurrents. Mais s'ils veulent bénéficier de l'apport d'une plate-forme d'expérimentation ouverte, un certain niveau de partage des informations doit faire partie des contreparties. Il s'agit ici, d'une part de contribuer à la dynamique globale d'innovation autour de la ville et d'autre part, de faciliter une éventuelle extension du service après la prise en compte des premiers retours d'expérimentation.

Une manière d'organiser ce retour, de la part des acteurs urbains, consiste à faire intervenir des observateurs extérieurs, par exemple des universitaires en charge de l'observation des usages des services innovants expérimentés sur le territoire.

## **Des espaces physiques d'expérimentation**

L'innovation a souvent besoin d'espaces physiques dans lesquels s'appliquer, ce qui n'est pas toujours facile au regard des responsabilités des acteurs publics, et de la multitude d'activités qui se déroulent dans la plupart des lieux de la ville.

La mise en place d'expérimentations lourdes, telles que l'installation de puces "sans contact" dans un quartier de Tokyo (*Tokyo Ubiquitous Technology Project*) ou le long d'une rue commerçante de Lille (Lille métropole ubiquitaire), est une voie que peu de collectivités emprunteront à brève échéance. Leur coût et leur complexité, du moins pour l'instant, les rendent par ailleurs peu propices à une démarche d'innovation réellement ouverte. Mais d'autres contextes peuvent s'avérer plus favorables à des expérimentations légères, peu coûteuses et réversibles.

► **Les quartiers de la rénovation urbaine**

"Chantier du siècle" selon le ministre Jean-Louis Borloo, à l'origine de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 "d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine", la rénovation urbaine devrait concerner 530 "quartiers fragiles" d'ici à 2013. Ces projets, qui doivent selon l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) se dérouler dans la concertation et le partenariat, pourraient être des terrains idéaux de la coproduction et de l'expérimentation d'innovations urbaines.

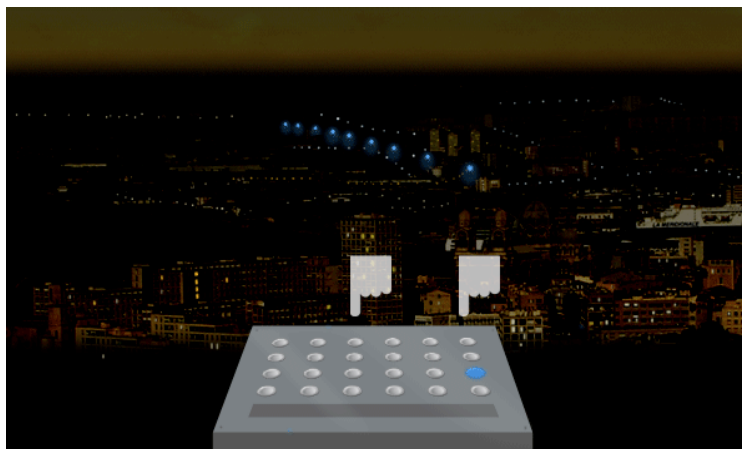
► **La nuit**

De bien des manières, la nuit est une des nouvelles frontières de l'innovation urbaine. D'une part, parce que l'activité urbaine "mord" de plus en plus sur la nuit : extension des horaires de travail et des horaires décalés, ouverture tardive de nombreux services et commerces. D'autre part, parce qu'on commence à prendre en compte les problèmes particuliers que posent, par exemple, le statut des travailleurs de nuit ou la situation des SDF. Et enfin, parce que la nuit est un espace particulier de liberté et de sociabilité, pendant laquelle la trame urbaine se desserre, avec ses avantages et ses risques.

De nombreuses expérimentations innovantes profitent ainsi de la nuit. C'est en particulier le cas de démarches artistiques qui se réapproprient une partie de l'espace public urbain, dans des conditions impensables pendant la journée. La tour Dexia de Bruxelles devient ainsi un panneau d'affichage public, la résidence universitaire finlandaise de Mikontalo se transforme en gigantesque jeu de briques<sup>17</sup>, une "table d'orientation" d'un nouveau genre permet de prendre un contrôle (partiel !) de l'éclairage public de Marseille pour en découvrir des perspectives nocturnes...

Mais on peut aussi, aisément, imaginer que des espaces plus fermés prennent d'autres fonctions le soir, ou pendant une partie de la nuit. C'est ainsi que des espaces publics numériques installés dans des écoles s'ouvrent, en dehors des horaires scolaires, à d'autres publics et d'autres usages.

***La "table d'orientation nocturne" de Marseille (projet)***



([www.marseille2013.org/article.php?id\\_article=73](http://www.marseille2013.org/article.php?id_article=73))

---

<sup>17</sup> [www.mikontalolights.fi/en/](http://www.mikontalolights.fi/en/)

► ***Des "espaces de coproduction"***

Les espaces publics numériques qui existent par centaines dans les territoires français cessent progressivement de ne servir qu'à la sensibilisation et la formation aux outils numériques, pour devenir des lieux de médiation, de service et de production collective. Une catégorie d'espaces publics, les "espaces culture multimédia" (ECM) a d'ailleurs toujours été dédiée à la production culturelle. Ces espaces ouverts et connectés deviennent ou pourraient devenir des lieux où des associations, des amis, de futurs entrepreneurs, se retrouvent pour discuter, développer, expérimenter, en bénéficiant d'outils avancés et, si nécessaire, des conseils des animateurs.

***Les "fab labs", des ateliers de production de...presque tout***

La "révolution numérique" a mis entre les mains de millions d'utilisateurs les moyens, non seulement de consommer de l'information ou des logiciels, mais de les produire ou de les modifier eux-mêmes. Le "web 2.0" étend cette capacité à des services en ligne de plus en plus élaborés.

Les promoteurs des "fab labs" ("laboratoires de fabrication", mais "fab" peut aussi servir d'abréviation pour "fabuleux"), au premier rang desquels Neil Gershenfeld, en charge du "Centre pour les bits et les atomes" du M.I.T. (Etats-Unis), veulent désormais étendre cette capacité aux objets physiques. Les machines-outils industrielles sont aujourd'hui pilotées par ordinateur : une simple reprogrammation leur permet de fabriquer d'autres types d'objets. La miniaturisation de certaines de ces machines et leur coût en baisse permet d'imaginer de décentraliser la capacité de production d'objets complexes, voire, à terme, de fabriquer "presque n'importe quoi" (*dixit* Neil Gershenfeld) à partir d'une sorte d'imprimante en trois dimensions installée dans un banal bureau...

Dans l'immédiat, un "fab lab" typique regroupe en un seul lieu un ensemble de machines programmables d'usage assez générique : machines à découper, fraiseuses de précision, tours et imprimantes 3D. Ces machines sont contrôlées par des ordinateurs équipés de logiciels ouverts. A partir d'un modèle, lui-même librement utilisable et échangeable entre les différents fab labs dans le monde, on peut assez aisément concevoir et réaliser des objets physiques simples (un vase) ou complexes (une bicyclette, une lampe de poche solaire...), ainsi que des circuits électroniques.

Des fab labs existent aujourd'hui aux Etats-Unis, en Europe (Pays Bas, Norvège), mais aussi au Costa Rica, en Inde et au Ghana. Dans les pays en développement, ils ont par exemple permis de fabriquer des panneaux solaires ou des appareils pour mesurer la qualité du lait.

A terme, l'ambition des fab labs est de donner à des communautés éloignées et défavorisées les moyens de fabriquer par eux-mêmes des objets industriels auxquels elles n'auraient pas accès autrement. Et l'ambition économique et philosophique va plus loin : il s'agit bien d'étendre au monde de la production matérielle le modèle de l'innovation ouverte et décentralisée aujourd'hui propre à l'internet.

► ***Vers des infrastructures ouvertes de puces urbaines ?***

Aujourd'hui, les multiples puces qui peuplent les villes – identificateurs (Rfid), capteurs et actionneurs – sont en général installés par des acteurs différents, pour servir à des usages précis qui concernent uniquement celui qui les installe : les capteurs environnementaux pour l'agence chargée de mesurer la qualité de l'air, les caméras de surveillance pour la préfecture, les puces Rfid dans les arbres de Paris pour les bucherons municipaux, etc. Les données que produisent ou contiennent chacune de ces puces ne sont généralement disponibles pour personne d'autre. Leur localisation, leurs conditions d'utilisation, ne sont pas publiques.

Si l'on comprend parfois la raison d'une telle fermeture, en termes de sécurité par exemple, il n'en reste pas moins qu'il s'agit là d'un double gâchis.

D'une part, le retour sur investissement d'infrastructure entières dédiées à un seul utilisateur et (le plus souvent) une seule application est par définition assez mauvais. Imaginons combien d'applications innovantes pourraient fleurir si des dizaines d'acteurs pouvaient, dans des conditions à définir, accéder aux données environnementales, aux mesures de trafic, au flux de certaines caméras (après floutage des visages et des plaques d'immatriculation, ce que les logiciels savent faire de manière automatique), aux caractéristiques des puces Rfid disséminées dans l'espace public, etc.

D'autre part, l'espace physique n'est pas illimité, pas plus que l'espace hertzien qu'utilisent ces puces lorsqu'elles communiquent sans fil. Il faudra bien, un jour, en réguler la présence pour qu'elles ne polluent pas l'espace visuel, qu'elles n'interfèrent pas entre elles, qu'elles ne consomment pas trop d'électricité, qu'elles n'ajoutent pas sans limitent à la pollution électromagnétique...

Devra-t-on un jour imaginer qu'à l'instar des réseaux de télécommunications "dégrouvés", les réseaux de capteurs et les "objets communicants" s'ouvrent à des usages multiples ? Dans ce cas, il est probable que les acteurs publics locaux joueront un rôle de régulation part, mais aussi d'organisation, par exemple pour s'assurer que tout leur territoire est couvert, ou pour éviter certaines dérives en matière de surveillance.

Les infrastructures ouvertes de l'"informatique omniprésente" représentent sans aucun doute un terrain d'expérimentation à explorer.

***La 27<sup>e</sup> Région : animer l'innovation ouverte territoriale***

Créée par l'Association des régions de France en association avec la Fing (Fondation internet nouvelle génération), la "27<sup>e</sup> Région" [[www.la27eregion.fr](http://www.la27eregion.fr)] se définit comme un "laboratoire des nouvelles politiques publiques à l'âge numérique". Elle ambitionne d'offrir un cadre à toutes celles et tous ceux qui souhaitent innover, expérimenter de nouvelles approches et imaginer l'avenir des territoires.

Concrètement, la 27<sup>e</sup> Région réunit les Régions autour de thèmes qu'elles auront jugés prioritaires, et met en place de programmes de recherche-action thématiques. L'objectif de chacun de ces programmes est d'aboutir à des idées nouvelles, des approches créatives, des prototypes ou des scénarios originaux pour l'avenir, puis à des expérimentations *in vivo*.

Dans ce but, la 27<sup>e</sup> Région a mis au point des modalités de travail originales fondées sur les démarches d'innovation ouverte. Tous les projets intègrent une phase d'observation de terrain et de coproduction avec des citoyens. Des démarches

créatives se concluent par un travail de maquettage ou de scénarisation. Des "innovateurs en résidence", artistes, designers, chercheurs ou entrepreneurs, s'immergent dans une problématique régionale et produisent des propositions ou des représentations novatrices. Enfin, des expérimentations menées sous l'égide de la 27<sup>e</sup> Région, ou d'autres proposées par des tiers, concrétisent l'ambition des programmes.

La 27e Région peut travailler sur tous les thèmes au cœur des politiques régionales d'aujourd'hui et de demain : Quel lycée en 2020 ? Comment repenser l'innovation administrative ? Quels pôles de compétitivité dans 20 ans ?...

## 12. UNE GOUVERNANCE SIMPLE ET CLAIRE

### *La gouvernance urbaine*

- *organise la coexistence de tous les acteurs,*
- *définit et fait respecter les obligations de partage et d'ouverture,*
- *fixe les règles d'accès et d'usages des ressources urbaines,*
- *garantit aux citoyens la sécurité et la confiance indispensables.*

Un dispositif d'innovation ouverte s'accommode évidemment mal d'une gouvernance lourde et rigide. Pour autant, il a besoin d'une gouvernance. Il faut, d'une part, s'assurer que tous les participants du dispositif y contribuent et en bénéficient d'une manière équilibrée. Mais il est également essentiel, du point de vue des acteurs publics en particulier, que la dynamique d'innovation qui en résulte va dans le sens de l'intérêt général. Ce second objectif n'est pas le plus simple à poursuivre. En effet, dans des systèmes d'innovation ouverts, extrêmement dynamiques et divers, on peut rarement savoir *a priori* où se trouve l'intérêt général.

### **Que s'agit-il de réguler ?**

Pour être efficace, la gouvernance doit porter sur un petit nombre d'objets sur lesquels la communauté des participants de l'écosystème d'innovation dispose de réels leviers d'action. Il s'agit en particulier des ressources publiques ou collectives, ainsi que des infrastructures et services mis en œuvre de manière spécifique au service de cet écosystème.

Les ressources "publiques et collectives" entrent dans plusieurs catégories. On peut vouloir réguler l'accès aux informations publiques et leur réutilisation, selon par exemple qu'il s'agit d'informations sensibles ou non, concurrentielles ou non, de données temps réel ou non... Il en va de même pour les services et les logiciels. Mais ces ressources peuvent également être physiques : locaux susceptibles d'être partagés (par exemple, des espaces publics, des salles polyvalentes...), systèmes et espaces d'affichage, capteurs ou dispositifs d'identification, espaces publics, fréquences hertziennes... Leur partage obéira naturellement à des règles différentes, l'espace physique étant par essence moins abondant que l'espace numérique.

Les infrastructures et services spécifiques seront, par exemple, des plates-formes informatiques et de télécommunications, des outils de production, des bases de données, des bureaux partagés, des espaces de réunion, des salles de test, des moyens de communication avec des communautés d'utilisateurs... La régulation portera sur leurs conditions d'accès, leur coût (qui pourra différer selon les acteurs ou les projets), les ressources et les priorités à affecter à chaque service, etc.

On le voit, la régulation peut difficilement porter *a priori* sur la nature, le degré d'ouverture ou le modèle économique des projets innovants qui émergent dans la ville "plate-forme d'innovation ouverte". Tous les projets sont *a priori* les bienvenus, dès lors qu'ils ne ferment pas la porte à d'autres possibilités. Et le modèle de propriété ou de pérennisation de certains projets ne peut souvent se définir qu'en marchant.

### **Un ensemble de principes simples**

La gouvernance de l'écosystème urbain d'innovation ouverte doit reposer sur un ensemble limité de principes simples :

- **Ouverture** : les ressources et les infrastructures publiques numériques sont régies par un principe d'ouverture à l'accès et la réutilisation par tous. Cette ouverture se module selon la nature des ressources. Elle est maximale et même volontariste pour les informations publiques pérennes, forte mais sous contrainte de sécurité pour les données temps réel et les applications informatiques, et se définit au cas par cas lorsqu'il s'agit de partager des ressources physiques.
- **Non-discrimination** : les conditions de l'ouverture sont publiques, claires et fondées sur des critères objectifs et non-discriminatoires. Aucune exclusivité ne peut être consentie.
- **Respect et promotion des standards** : les ressources publiques mises à disposition et les infrastructures créées au service de l'écosystème d'innovation urbaine ouverte respectent les standards mondiaux, depuis les couches techniques (protocoles de communication, par exemple) jusqu'aux couches sémantiques (formats de documents, descripteurs...). Elles respectent également les règles d'accessibilité aux handicapés.
- **Respect de la vie privée** : les données à caractère personnel ne sont pas partagées sans l'accord explicite des personnes concernées.
- **Echange et capitalisation** : les expérimentations et les innovations opérationnelles qui tirent parti des dispositifs partagés d'innovation ouverte partagent leur expérience au bénéfice de tous les acteurs urbains.
- **Transparence de la gouvernance elle-même** : les conditions d'accès et de partage, les licences signées, les usages faits des ressources partagées et des infrastructures mises en œuvre, les coûts et les éventuels revenus, sont rendus publics.

### *8 "principes pour des données publiques ouvertes"*

Réunies fin 2007 dans un "Groupe de travail pour l'administration ouverte<sup>18</sup>", une trentaine de personnalités anglo-saxonnes de l'internet ont établi 8 "principes pour des données publiques ouvertes" :

1. **Complètes**. Toutes les données sont mises à disposition dès lors qu'aucune raison valable ne s'y oppose, en particulier au titre du respect de la vie privée ou de la sécurité publique.
2. **Primaires**. Les données sont mises à disposition telles qu'elles sont produites ou collectées à la source. Elles ne se présentent pas sous des formes agrégées ou modifiées.
3. **Opportunes**. Elles sont mises à disposition aussi rapidement que nécessaire pour préserver leur valeur.
4. **Accessibles**. Les données sont accessibles au plus grand éventail d'utilisateurs possible et pour des usages aussi divers que possible.
5. **Lisibles par des machines**. Les données sont structurées pour en permettre le traitement automatisé.
6. **Non discriminatoires**. Les données sont accessibles à quiconque, sans aucune

<sup>18</sup> *Open Government Working Group*, [www.opengovdata.org](http://www.opengovdata.org)

obligation préalable ni inscription.

7. **Non propriétaires.** Les données sont accessibles dans un format sur lequel aucune entité ne dispose d'un contrôle exclusif.
8. **Sans permis.** Elles ne sont pas soumises au droit d'auteur, à brevet, au droit des marques ou au secret commercial. Des règles raisonnables de confidentialité, de sécurité et de priorité d'accès peuvent être admises.

## Un dispositif léger mais mobilisateur

La gouvernance est d'abord un dispositif d'animation et de mise en réseau.

Un "noyau dur" d'acteurs venus d'horizons divers (acteurs publics, grands fournisseurs privés de services urbains, organismes de soutien à l'innovation, réseaux de jeunes entreprises, associations, médias locaux)... se réunit de manière régulière pour faire le point des actions communes et repérer les initiatives intéressantes.

Des rencontres régulières favorisent la mise en réseau des acteurs à une échelle plus large. Plutôt que des conférences formelles, elles peuvent prendre la forme d'ateliers ou de séries d'ateliers (sur le modèle des "barcamps"), d'opérations de mise en contact (*speed dating*), d'une présentation rapide de projets suivie d'un cocktail (sur le modèle des Carrefours des Possibles de la Fing, [www.carrefourdespossibles.org](http://www.carrefourdespossibles.org)), etc.

Les tâches plus spécifiquement associées à l'idée de gouvernance concernent principalement la définition des outils et des standards, la résolution de litiges et la promotion volontariste du partage des ressources publiques.

La définition des outils et des standards s'étend des standards techniques aux licences d'utilisation de données ou d'outils commune, en passant par les règles relatives à la propriété intellectuelle et les règles de transparence de l'écosystème.

La résolution de litiges porte avant sur les conditions d'accès aux ressources partagées et d'éventuelles discriminations.

Enfin, il faudra appliquer de manière déterminée les règles d'ouverture de l'accès aux ressources publiques. L'expérience montre que les administrations, et plus encore les entreprises délégataires de services publics, se montrent très protectrices des informations et des applications qu'elles utilisent ou produisent. La loi leur fait aujourd'hui obligation d'en permettre la réutilisation, mais il existe bien des manières de restreindre cette faculté. Comme le montre l'exemple britannique (voir p. 44), il faut soutenir cette démarche par une action à la fois incitative et contraignante.

## 4EME PARTIE : LES INFRASTRUCTURES DE L'INNOVATION URBAINE OUVERTE

*Si le partage des données, des applications et des infrastructures urbaines est une condition nécessaire à l'émergence d'un écosystème d'innovation ouverte dans la ville, ce n'est pas une condition suffisante. Les ressources disponibles doivent pouvoir être trouvées et dans certains cas, il faudra aider ceux qui en sont responsables à les rendre plus accessibles. Il faut aider les innovateurs, surtout les petits, à trouver les compétences ou les partenaires dont ils ont besoin et à accéder aux publics qu'ils visent. Certains outils, certaines technologies, sont inaccessibles à chaque acteur individuellement et doivent être mutualisés...*

*Bref, la ville "plate-forme d'innovation ouverte" s'appuiera vraisemblablement sur des plates-formes bien réelles. Ces infrastructures d'innovation seront chargées de réduire les coûts pour tous, de favoriser la rencontre entre les acteurs, les projets et les publics, enfin de favoriser et d'exploiter au mieux les synergies produites dans l'écosystème.*

*Il existe plusieurs manières de concevoir et de faire vivre ces plates-formes, même si les fonctions qu'il faut remplir sont à peu près toujours les mêmes. Nous décrirons d'abord les fonctions des plates-formes et leur économie générale, avant de proposer deux scénarios concrets.*

## 13. DES INFRASTRUCTURES D'INNOVATION, POURQUOI FAIRE ?

Les infrastructures nécessaires à l'écosystème d'innovation urbaine ouverte doivent remplir plusieurs fonctions d'importance variable.

### ► **Faciliter le partage et l'accès aux ressources partagées**

C'est naturellement la fonction la plus importante au quotidien. L'infrastructure d'innovation doit assurer la mise à disposition des ressources partagées (notamment des informations et des services), sous des formes pertinentes pour ceux qui en ont besoin. Une telle tâche peut recouper plusieurs fonctions :

- La gestion d'un annuaire de ressources, qui informe tant sur leur localisation que leurs modalités et leurs conditions d'utilisation
- L'assistance aux détenteurs d'informations et d'autres ressources, par exemple pour formater ou cataloguer leurs ressources
- L'hébergement de données, ou des prestations techniques telles que la transformation d'un format à un autre.

### ► **Réduire les coûts pour tous les acteurs**

En gérant certaines ressources communes, l'infrastructure d'innovation peut réduire les coûts d'investissement et d'exploitation associés aux innovations urbaines. Parmi les fonctions qui pourraient être remplies de cette manière, on peut énumérer :

- La mise à disposition d'infrastructures techniques communes : réseaux, stockage, logistique, puissance informatique, logiciels de base, sécurité, etc.
- La gestion, voire la production de référentiels communs tels que des fonds de cartes, des modèles 3D, des typologies, des vocabulaires, etc.
- La gestion de services communs tels que l'identification et l'authentification des utilisateurs, le paiement, etc.

Certaines de ces fonctions sont aujourd'hui remplies, soit par des entreprises (réseaux, paiement...), soit par des acteurs publics (les cartes de l'IGN, une "carte de vie quotidienne"...). Il ne s'agit pas de les réinventer ou de les "municipaliser", ni, lorsqu'il existe plusieurs solutions en concurrence, d'en choisir une contre les autres. L'objectif doit plutôt consister à s'appuyer sur l'existant, à fédérer, à rendre les solutions interopérables. Mais il faut également s'assurer que l'exigence de départ, celle de la mutualisation et de l'accessibilité des ressources partagées, soit bien satisfaite.

### ► **Faciliter les partenariats**

L'innovation urbaine ouverte est par nature partenariale. Les partenariats en question peuvent être *ad hoc* et étroits (par exemple entre deux grands acteurs qui décideraient de créer un service commun), ou bien plus légers et anonymes (par exemple entre le détenteur d'un flux d'information et le créateur d'un site web qui exploite ce flux). Mais ces deux formes ont également besoin de facilitateurs.

La mise à disposition d'annuaires, la formalisation des conditions d'utilisation des ressources partagées, constituent un minimum.

Des réunions ou des manifestations destinées aux innovateurs complètent généralement ce dispositif. Certaines ont pour objet de familiariser une communauté d'innovateurs avec les ressources mises à leur disposition et de les inciter à se regrouper entre projets similaires : des rencontres informelles telles que les BarCamps<sup>19</sup> ou les "Mash Pits" correspondent à cet objectif. D'autres opéreront la rencontre entre des porteurs de projets et des institutions, des industriels, des acteurs urbains installés ou encore, des financiers. Plutôt que de partir de zéro, elles auront intérêt à s'appuyer (au moins en partie) sur les réseaux d'innovation existants dans chaque territoire : pôles de compétitivité, réseaux d'entreprises, CCI, réseaux associatifs et citoyens...

► **Favoriser la rencontre entre les projets et les utilisateurs**

Les petits innovateurs rencontrent souvent les plus grandes difficultés pour associer des utilisateurs à leurs projets, puis pour accéder aux publics qu'ils visent, en phase d'expérimentation ou de lancement. Les infrastructures d'innovation ouverte peuvent intervenir à ces deux étapes.

Pendant la période de conception, elles peuvent favoriser la rencontre entre des innovateurs et des communautés d'utilisateurs actifs, dans des démarches de co-conception.

Pendant la période d'expérimentation, l'infrastructure d'innovation peut assurer une fonction d'interface entre l'innovateur et les utilisateurs. Certaines municipalités envisagent ainsi de recruter elles-mêmes des testeurs pour certains prototypes d'innovations urbaines qu'elles jugent intéressants. Dans le cadre de la plate-forme Imagin'Labs, le pôle de compétitivité breton Images & Réseaux se propose ainsi, avec des villes telles que Rennes, d'organiser des panels d'usagers, et d'agir comme tiers de confiance, pour protéger ces panels du démarchage commercial.

Le projet "BetOnBetas" ("pariez sur les versions 'beta'", <http://betonbetas.com>) de la société française faberNovel cherche, lui aussi, à aider les jeunes entreprises à recruter des testeurs, à partir d'une approche ludique où les testeurs "parient" sur les projets qui leur paraissent les plus aboutis et intéressants.

L'infrastructure d'innovation peut ensuite, soit fournir un espace de visibilité aux projets innovants (sur un portail, par exemple, ou encore *via* des espaces d'affichage dans la ville), soit ouvrir les portes des grands médias et portails de services actifs dans la ville. D'autres systèmes, tels que des labels, des trophées et autres manifestations publiques, peuvent aussi permettre aux projets les plus intéressants d'attirer l'attention des médias et des grands acteurs.

► **Réguler les interactions entre les acteurs**

Enfin, l'infrastructure d'innovation peut jouer un rôle important dans la régulation des relations entre les acteurs de l'écosystème d'innovation urbaine.

Elle est d'une part un lieu permanent de rencontre et d'interaction entre ces acteurs, ce qui peut contribuer à un climat de confiance et aider à résoudre

---

<sup>19</sup> Inventés en Californie, les BarCamps sont des ateliers-événements participatifs dont le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose à la rencontre. Des BarCamps se déroulent régulièrement dans plusieurs villes d'Europe. Dérivés des BarCamps, les "Mash Pits" sont destinés aux programmeurs et se fixent pour objectifs de "résoudre ensemble des problèmes concrets" et par conséquent, d'aboutir à la production de logiciels ou de services opérationnels, de préférence en rassemblant d'une manière originale des briques existantes de services ou de logiciels.

d'éventuels problèmes suffisamment tôt et d'une manière informelle. La fonction d'animation et de socialisation que joue l'infrastructure d'innovation ne doit donc pas être négligée.

Elle contribue par ailleurs de plusieurs manières à la régulation des échanges. Elle informe sur les conditions (y compris économiques) d'utilisation des ressources urbaines partagées. Elle peut s'assurer d'une certaine réciprocité, éviter que certains acteurs ne jouent les "passagers clandestins", tirant parti de ce que partagent les autres sans contribuer eux-mêmes<sup>20</sup>. Elle participe à la capitalisation des retours d'expérience.

Enfin, l'infrastructure d'innovation constitue un formidable lieu d'observation de la dynamique d'innovation urbaine, ainsi que des pratiques et des usages dont elle suscite l'émergence. Ce rôle doit lui aussi être pris au sérieux et aboutir à un retour d'information de qualité au bénéfice de tous les participants.

### ***L'économie particulière des plates-formes***

Les travaux des économistes français Jean Tirole et Jean-Charles Rochet ont permis de mieux comprendre les marchés "multi-faces", dont les opérateurs s'adressent à plusieurs catégories de "clients" distincts, mais interdépendants. L'archétype en est le club de rencontres : plus il y a de femmes (ou d'hommes), plus les hommes (ou respectivement, les femmes) ont intérêt à rejoindre le club. La bourse en est un autre. On constate dans les deux cas qu'ils ont besoin pour fonctionner d'un opérateur, qui organise, sécurise et fluidifie la rencontre entre l'offre et la demande.

Un écosystème d'innovation ressemble fort à un marché multifaces. Il met en relation des acteurs qui occupent des rôles différents : certains portent une idée ou un projet, d'autres ont de l'argent à investir, d'autres disposent d'informations ou d'autres ressources utiles à l'innovation et enfin, d'autres en seront des utilisateurs, soit en l'incorporant dans leurs propres systèmes, soit en tant qu'utilisateurs finaux.

Les opérateurs des marchés multi-faces sont souvent désignés comme des "plates-formes". Ils remplissent trois types de fonctions :

- Réduire les coûts de recherche et favoriser la rencontre offre-demande : en fluidifiant la circulation de l'information, ils aident tous les acteurs de l'innovation à trouver les partenaires qui leur conviennent et à faire leur sélection en fonction de leurs critères. Les annuaires, les clubs de rencontre, le site de vente aux enchères eBay, les bourses, remplissent cette fonction.
- Constituer des "audiences", aider les innovateurs à rencontrer un public d'une qualité et d'une taille suffisante. C'est la fonction des médias vis-à-vis des annonceurs, des "portails" des opérateurs de téléphonie mobile vis-à-vis des petits fournisseurs de services mobiles, ou encore des galeries marchandes pour les commerçants qu'elles hébergent.
- Partager, mutualiser certains coûts entre les participants, et donc réduire les coûts pour tous. Les systèmes de paiement par carte (et plus largement les cartes multi-services), les systèmes d'exploitation d'ordinateurs, les salles polyvalentes,

---

<sup>20</sup> Il faut par contre éviter que cette préoccupation bien compréhensible ne conduise à exclure les petits acteurs, qui souvent n'ont rien à partager au départ, mais peuvent puissamment contribuer à la dynamique d'innovation.

jouent un tel rôle.

La légitimité des plates-formes est de permettre à ceux qui y participent d'interagir entre eux d'une manière plus efficace. Elles se fixent alors deux priorités : fournir un éventail suffisant de services pour faciliter la mise en relation et assurer la qualité des échanges ; et attirer rapidement une masse critique d'utilisateurs-clés sur une ou plusieurs des "faces" du marché (par exemple des utilisateurs, ou des financeurs) pour faire venir ceux qui ont besoin d'entrer en contact avec eux (par exemple des innovateurs).

Concrètement, cela se traduit très souvent par une stratégie qui favorise outrageusement certaines des "faces" du marché (gratuité, politique de communication agressive...) que l'on veut faire venir, considérant que les autres suivront (et paieront) si les premiers sont présents. L'accès du club de rencontres sera gratuit aux femmes, les fabricants de consoles de jeux soutiendront les développeurs de jeux afin de proposer un catalogue fourni aux joueurs, les galeries marchandes offriront toutes sortes de promotions pour justifier par la chalandise les loyers élevés qu'elles demandent aux magasins présents... Cette stratégie peut par ailleurs varier selon que la plate-forme est en phase d'amorçage (il lui faut attirer un nombre minimal d'utilisateurs des différentes catégories) ou de croisière (le cercle vertueux entre les différentes catégories est bouclé, chaque participant ajoutant de la valeur à la participation des autres).

S'agissant par exemple d'une plate-forme de partage d'informations dans une ville, on perçoit bien que plus il y a d'information partagée, plus la valeur du système est élevée pour tous les participants, y compris ceux qui partagent. Le but sera alors d'amorcer le dispositif en incitant le plus grand nombre de détenteurs d'informations à les partager – ce qui supposera parfois de les y aider financièrement. Le système sera alors financé soit par la puissance publique, soit par deux catégories d'utilisateurs : les innovateurs qui ont besoin de cette information, et les utilisateurs finaux – directement, ou bien indirectement *via* la publicité.

## 14. DEUX SCENARIOS POUR LES INFRASTRUCTURES D'INNOVATION URBAINE OUVERTE

Les paragraphes qui précèdent décrivent les fonctions à remplir, ils ne disent pas comment celles-ci doivent être remplies.

Il existe en effet plusieurs manières d'agencer ces missions, de les financer et de les réguler. Pour simplifier, nous en décrivons deux. La première – le "nuage" – met l'accent sur la décentralisation et la concurrence, et ne centralise qu'un nombre très limité de fonctions. La seconde – le "pôle" – joue un rôle beaucoup plus actif.

### Le scénario décentralisé : le "nuage"

Dans ce scénario, la plupart des grands acteurs urbains (publics et privés) jouent le jeu de l'ouverture, en s'appuyant sur un ensemble commun de standards et de règles ainsi que sur des infrastructures de communication ouvertes et de qualité. Les écosystèmes d'innovation existants s'impliquent dans la démarche et y apportent leurs dispositifs d'animation. Les acteurs publics territoriaux n'ont besoin que de jouer un rôle d'impulsion d'une part, de communication en direction des citoyens d'autre part.

Toutes les ressources partagées se répartissent ainsi dans un "nuage" qui recouvre toute la ville. Dans un tel contexte, deux fonctions seulement ont vraiment besoin d'une gestion centralisée :

- L'annuaire des ressources, permettant de qualifier les ressources que l'on recherche et de savoir où elles se trouvent et dans quelles conditions elles peuvent être réutilisées ;
- La régulation et la gestion des litiges.

En matière de réutilisation des données publiques, l'approche britannique illustre assez bien ce premier scénario (voir encadré page 44).

Scénario 1 – Le "nuage"	
Une ou plusieurs plates-formes ?	Une seule
Qui exploite les plates-formes ?	Plutôt l'acteur public ou un acteur fédératif à but non lucratif
Quelles fonctions essentielles remplissent-elles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annuaire qualifié des ressources</li> <li>• Régulation et gestion des litiges</li> <li>• Eventuellement, communication vers le public</li> </ul>
Qui en sont les principaux utilisateurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les innovateurs</li> <li>• Les détenteurs d'informations et de ressources partagées</li> <li>• Les utilisateurs professionnels</li> </ul>
Qui paye ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acteur public</li> <li>• Les réseaux d'innovation</li> </ul>
Quelles sont les conditions du succès ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La détermination de l'acteur public, couplée avec une approche "légère" et participative</li> <li>• La participation active des détenteurs d'informations et de ressources partagées, ainsi que des réseaux</li> </ul>

	d'innovation existants <ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité du référencement</li> <li>• La neutralité</li> </ul>
Quels sont les bénéfices ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible coût</li> <li>• Appui sur les dynamiques locales</li> <li>• Pour les entreprises installées, respect des modèles d'affaires existants</li> <li>• Appropriation par les acteurs existants</li> <li>• Evite les blocages politiques</li> </ul>
Quels sont les risques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse vis-à-vis d'éventuels blocages</li> <li>• Vulnérable à un changement d'attitude de quelques acteurs-clés</li> <li>• Peu d'antidotes à un éventuel conformisme des acteurs et des projets</li> </ul>
Quels exemples de référence ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'<i>Office of Public Service Information</i> (OPSI) britannique</li> <li>• Les bureaux des temps</li> </ul>

### Le scénario volontariste : le "pôle"

Dans ce second scénario, l'ouverture est un combat. Les acteurs installés se montrent réticents, ou du moins éprouvent des difficultés à faire l'effort nécessaire pour partager leurs ressources d'une manière effective. Les innovateurs se trouvent souvent bloqués. Les dispositifs d'innovation en place ont du mal à jouer leur rôle, soit qu'ils demeurent spécialisés dans des domaines très différents, soit qu'ils fonctionnent avant tout comme des "guichets" d'accès aux aides publiques, leur rôle d'animation demeurant assez marginal. Les canaux de communication entre les innovateurs et leurs publics, contrôlés par les médias et les acteurs installés, sont difficiles d'accès.

Il faut alors qu'une (ou plusieurs) infrastructure(s) dédiées à l'innovation ouverte intervienne(nt) pour amorcer la pompe, voire pour bousculer délibérément le paysage. Chaque infrastructure d'innovation s'efforcera à la fois de réduire le coût du partage pour ceux qui détiennent des ressources, de diminuer les coûts d'accès pour les innovateurs, et de mobiliser des canaux d'accès aux utilisateurs finaux. Dans ce but, elle rendra des services avancés à tous les acteurs et mettra en œuvre des politiques actives de recrutement, devenant – en cas de réussite – un "pôle" incontournable du dispositif.

Scénario 2 – Le "pôle"	
Une ou plusieurs plates-formes ?	Dans les grandes agglomérations, plusieurs
Qui exploite les plates-formes ?	Acteurs publics, privés, fédératifs (pôles de compétitivité, associations d'entreprises...)
Quelles fonctions essentielles remplissent-elles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide au partage des ressources (assistance technique...)</li> <li>• Facilitation de l'accès aux ressources (annuaire, licences, médiation...)</li> <li>• Ressources techniques, informationnelles et logistiques</li> </ul>

	<p>partagées (hébergement, logiciels, identification, informations de base, assistance...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation, mise en relation, communication</li> <li>• Fédération de services</li> <li>• Construction d'audiences</li> </ul>
Qui en sont les principaux utilisateurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les innovateurs</li> <li>• Les détenteurs d'informations et de ressources partagées</li> <li>• Les utilisateurs professionnels</li> <li>• Les médias</li> <li>• Les utilisateurs finaux</li> </ul>
Qui paye ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les innovateurs</li> <li>• Les acteurs publics</li> <li>• Ou les annonceurs (modèle privé)</li> </ul>
Quelles sont les conditions du succès ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La détermination de l'acteur public, appuyée par une capacité d'investissement</li> <li>• La qualité du service rendu à tous les acteurs</li> <li>• Un modèle économique "gagnant-gagnant"</li> <li>• La capacité à amorcer la pompe (informations et utilisateurs) et à atteindre une masse critique qui désamorce d'éventuels blocages</li> </ul>
Quels sont les bénéfices ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut motiver des grands acteurs privés et donc coûter peu cher aux collectivités</li> <li>• Dépasse les blocages</li> <li>• Facilite la vie des petits innovateurs</li> </ul>
Quels sont les risques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût global</li> <li>• Peut finir par concurrencer les acteurs installés</li> <li>• Concurrence inégale entre plates-formes privées et publiques</li> </ul>
Quels exemples de référence ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plates-formes d'expérimentation mises en lace par les pôles de compétitivité, telles qu'Imag'In Lab en Bretagne</li> <li>• Les <i>living labs</i> (voir encadré)</li> </ul>

### ***Les "living labs" : un réseau européen de plates-formes d'innovation urbaines***

Créés en 2006 à l'initiative de la présidence finlandaise de l'Union européenne, les *living labs* ("laboratoires vivantes") se définissent comme "des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales ."

Concrètement, la cinquantaine de *living labs* labellisés en Europe (dont quatre en France) sont de véritables laboratoires urbains de l'innovation numérique urbaine. Associant les acteurs publics, des grandes et des petites entreprises, des chercheurs et des communautés d'utilisateurs, ils remplissent (à des degrés divers selon les endroits) trois rôles fondamentaux :

- Associer les utilisateurs aux processus d'innovation, à la fois en amont, au travers d'ateliers créatifs ou d'enquêtes, et en aval, en les impliquant de manière active dans les tests de nouveaux produits et services. Un bon "living lab" ne se contente pas de tester des produits conçus de manière classique, il favorise l'innovation "par l'usage" ainsi que l'appropriation et le détournement des innovations par leurs utilisateurs.
- Faciliter la création de nouveaux produits et services, en favorisant la créativité, le réseautage et les partenariats, la collaboration, ainsi qu'en facilitant le prototypage de services à l'aide d'outils partagés.
- Faciliter le passage à l'expérimentation "grandeur réelle", en mettant à disposition des infrastructures techniques et logistiques communes, en reliant les innovateurs à des groupes d'utilisateurs, et en contribuant au travers des chercheurs à l'évaluation des usages.

Un *living lab* est donc plus qu'une plate-forme d'expérimentation. Il est également un réseau d'innovateurs et de professionnels, un lieu d'échange, un support technique, logistique et de communication pour les innovateurs et enfin, un lieu d'expression et d'action pour les utilisateurs.

Les *living labs* travaillent en réseau au niveau européen (ENoLL, *European Network of Living Labs*, [www.openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu)) où ils s'efforcent de partager leurs expériences, leurs outils et parfois, leurs expérimentations.

Les quatre *living labs* français sont situés à Caen (*Normandy Living Lab*, au sein du pôle de compétitivité "Transactions électroniques sécurisées", dédié aux nouveaux usages mobiles), en Bretagne (Imag'In Lab, lié au pôle "Images et réseaux"), à Paris ("Quartier numérique", lancé par Silicon Sentier dans le 2<sup>e</sup> arrondissement et consacré aux usages du haut débit fixe et mobile) et Sophia Antipolis (laboratoire des usages numériques, plutôt centré sur les usages professionnels).

# CONCLUSION

## VILLES 2+1 : NOUVELLES ALLIANCES

Pourquoi, en définitive, cette innovation ouverte, cette irruption de nouveaux acteurs, nouveaux entrepreneurs, nouveaux médiateurs, cette co-production d'innovations urbaines, sont-ils si importants pour construire la ville de demain ?

D'abord, parce que face à la complexité des questions urbaines et aux contraintes de financement, aucun acteur, ni même aucun consortium aux frontières bien définies, ne pourra plus prétendre répondre tout seul. Il faut décroquer, faire venir en permanence des idées et des énergies neuves.

Mais aussi, parce que les réseaux d'aujourd'hui nous offrent la possibilité de rapprocher les citoyens des institutions et des services qui les concernent, avec une simplicité, une souplesse et une puissance qu'on n'osait plus envisager dans la ville moderne. Du petit engagement sur une question quotidienne (les horaires de l'école, le tri sélectif, l'assistance aux parents âgés...), jusqu'à la cartographie collective de la pollution urbaine, en passant par le débat sur l'extension d'un centre commercial, tous les niveaux d'engagement sont possibles. Et surtout, désormais, tous s'agencent d'une manière bien plus naturelle. Une forme de démocratie du quotidien se fait jour, qui peut contribuer beaucoup à l'émergence d'une identité urbaine, d'un sentiment d'appartenance, d'une communauté.

\*\*

Il ne suffit toutefois pas de constater avec un mélange de plaisir et d'inquiétude que cette innovation urbaine ouverte émerge spontanément.

Les blogs, les réseaux sociaux, les "coordinations", les idées des entrepreneurs, Wikipedia et les logiciels libres, les systèmes d'échange locaux (SEL)... ces "alternatives concrètes" n'attendent pas, en effet, le feu vert des institutions. Elles s'autorisent à braver les acteurs établis ou (plus souvent peut-être) à les ignorer.

Mais si elles ne sont pas soutenues, au moins reconnues, ces alternatives demeurent le plus souvent vouées aux marges ou aux oppositions. Elles toucheront, parfois profondément, tel groupe, telle communauté, tel individu. Elles produiront des succès locaux. Mais elles ne changeront pas le quotidien de la majorité des urbains, pas plus qu'elles ne contribueront sérieusement à la compétitivité, la cohésion sociale ou la vitalité culturelle d'une ville.

L'innovation urbaine ouverte a besoin de certaines conditions pour fleurir. L'ouverture et le partage des infrastructures, des données et des services, en fait partie, et sur ce point les acteurs urbains doivent prendre le mors aux dents. Tout peut échouer sur ce seul écueil.

L'innovation ouverte a besoin d'infrastructures dédiées, même légères, pour identifier les ressources communes, pour faciliter la mise en relation, pour résoudre les conflits – bref, pour abaisser de toutes les manières possibles les barrières qui s'opposent à l'expérimentation d'une idée, puis à la mise en exploitation d'une expérience réussie.

\* \*

L'innovation urbaine ouverte a enfin besoin d'un écosystème. Il faut inventer une "nouvelle alliance" entre la ville "2.0" qui naît et la ville "1.0" qui ne disparaîtra pas ; entre les grands acteurs et les petits innovateurs ; entre le public, l'associatif et le privé ; entre les citoyens et les acteurs de la ville.

Les acteurs installés ont besoin des autres pour se renouveler, pour se stimuler, pour se rapprocher de leurs clients ou administrés, pour répondre à des besoins si particuliers qu'ils ne sauront même pas les détecter.

Les nouveaux acteurs de l'innovation ont besoin des grands pour accéder à des ressources et des infrastructures communes sans avoir besoin de les créer *ex nihilo* ; pour trouver le chemin des usagers ; et bien souvent, pour passer à l'échelle supérieure.

\* \*

Mais cette alliance n'ira pas sans heurts.

L'objectif d'un entrepreneur est souvent de remplacer les acteurs établis.

Les militants qui se saisissent avec autant d'efficacité des outils numériques le font pour modifier l'équilibre des pouvoirs, pour imposer d'autres logiques.

La transparence est parfois dure à vivre. Et elle peut aussi servir les pires égoïsmes...

\* \*

Ce nouveau genre de "partenariat public-privé-citoyen" est à la fois formidablement fécond et potentiellement instable, même conflictuel.

Pour cette raison précise, les acteurs publics y trouvent un nouveau rôle essentiel, mais pour partie nouveau et qu'il leur faudra apprendre. Un rôle d'orchestrateur, de conseiller, de courtier et de médiateur. En matière de services urbains en tout cas, l'institution-Ville devient moins celle qui planifie, décide, produit ou commande que celle qui fixe une direction et stimule, observe, met en relation, oriente, conseille, arbitre... Elle doit admettre qu'une part croissante du quotidien, même dans le champ des compétences municipales, se déroule hors de son contrôle. Elle doit même le souhaiter...

... Du moins, si elle sait ce qu'elle veut ou *a minima*, si elle sait tracer la ligne de l'inacceptable et de l'inaliénable.

L'innovation ouverte, comme tout dispositif fondé sur l'initiative, a besoin de quelques règles claires que l'on fait clairement respecter. Des règles en matière de libertés et de vie privée, notamment, ou encore, dans d'autres domaines, de concurrence.

Elle a également besoin que soit identifié et protégé un domaine public suffisamment large : qu'il s'agisse d'informations et de connaissances, ou de l'espace public. Il faut que certaines ressources urbaines puissent vraiment, et toujours, demeurer accessibles à tous. Et que d'autres restent clairement libres de tout usage privatif, partagé ou non : des murs vierges d'affiches, des écoles à l'écart du commerce, des lieux protégés du bruit voire, pourquoi pas, des ondes...

\* \*

Pour s'ouvrir au vent du large, il faut savoir qui l'on est. Si la ville se vit comme une plate-forme d'innovation ouverte, elle a des chances d'être plus attractive, plus durable, plus agréable à vivre, plus vivante et soudée. Elle a des chances de se transformer en profondeur.

Les innovateurs y sont visiblement prêts. Ils piaffent. Les élus, les institutions urbaines, les entreprises des services urbains, peuvent y trouver un nouveau souffle. A eux de montrer qu'ils n'ont pas peur. La ville "2+1", celle de la nouvelle alliance, les attend.

## A PROPOS DU PROGRAMME "VILLES 2.0"

Mobilité, innovation, compétitivité, ville durable, cohésion, ville 24/24, surveillance, participation, vieillissement... la ville change, et vite. Les technologies en sont à la fois l'instrument et le catalyseur.

Depuis 2007, le programme d'action "Villes 2.0", initié par la Fing (Fondation internet nouvelle génération) en coopération avec les cabinets Chronos et Tactis, explore les défis et les opportunités qui émergent de ces transformations, du point de vue des citoyens, des territoires et des entreprises. Son objectif est de permettre aux acteurs urbains (entreprises, institutions, acteurs sociaux...) et à ceux du numérique d'anticiper et de préparer ensemble les transformations de la ville et de la mobilité.

Le programme Villes 2.0 s'organise autour de quatre "Grands défis" qui ont donné naissance, fin 2008, à quatre ouvrages :

- **"La ville comme plate-forme d'innovation ouverte"** : comment libérer les forces de l'innovation dans la ville ?
- **"Une mobilité plus libre et plus durable"** : comment rendre la mobilité plus durable en s'appuyant sur l'innovation plutôt que sur la contrainte ?
- **"La ville complexe et familière"** : comment favoriser l'accès à la ville grâce au numérique, et faire du numérique un facteur de lien social ?
- **"Le 5<sup>e</sup> écran"** : comment inventer un nouveau média urbain, fédérateur des médias personnels et mobiles, à la fois individuel, collectif et interactif ?

En deux ans, Villes 2.0 a réuni plus de 1500 personnes dans ses manifestations publiques, et au travers de plus de 25 ateliers à Paris, Bordeaux, Brest, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Nice, Rennes, Toulon, Toulouse... ainsi qu'Amsterdam, Bruxelles, Genève et Stuttgart.

A compter de 2009, Villes 2.0 rassemblera les acteurs de la ville – élus et agents des collectivités, entreprises des services urbains, start-ups, experts et professionnels, acteurs de l'innovation sociale... – pour engager des dynamiques concrètes de changement dans des territoires urbains.

► **Site Villes 2.0** : [www.villes2.fr](http://www.villes2.fr)

## Villes 2.0 est animé par la Fing et le groupe Chronos

- **Chronos** est un cabinet d'études sociologiques et de conseil en innovation travaillant sur des problématiques de mobilités et de déplacements. L'équipe est animée par le sociologue Bruno Marzloff. Chronos analyse l'évolution des mobilités et observe la manière dont elles influent sur nos organisations et dont elles refondent nos modes de vie.  
[www.groupechronos.org](http://www.groupechronos.org)
- **La Fing** (Fondation internet nouvelle génération) a pour mission de repérer, stimuler et valoriser l'innovation dans les services et les usages du numérique et des réseaux. Projet collectif et ouvert, la Fing est à la fois un réseau, un think tank, un lieu où émergent et s'échangent des idées neuves, un veilleur, un lieu de valorisation de l'innovation et des innovateurs.  
[www.fing.org](http://www.fing.org) / [www.internetactu.net](http://www.internetactu.net)