

EXPLORATIONS DES TIERS LIEUX COMME VECTEURS DE TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Synthèse rédigée par Raphaël Besson (r.besson@villes-innovations.com)
pour le Commissariat général au développement durable, Ministère de la
transition écologique et solidaire

Janvier 2018



#Explorables

Au sein du Commissariat général au développement durable (CGDD) du Ministère de la transition écologique et solidaire, instance de référence de la transition écologique en appui aux directions générales et aux Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) et en éclairage de la décision publique, la Délégation au développement durable (DDD) a, dans sa mission d'anticipation, un rôle de vigie et d'accompagnateur des nouvelles tendances dans l'action publique.

Pour atteindre cette ambition, la délégation s'est engagée dans la mise en œuvre d'un dispositif de veille stratégique et d'exploration des sujets émergents pour l'action publique et favorables aux transitions, en particulier écologique. Le premier thème exploré dans le cadre du dispositif #Explor'ables est celui des Tiers Lieux.

Cette exploration a été menée grâce à la réalisation de plusieurs démarches :

- Une analyse d'expertise a été conduite par un groupe d'étudiants de l'École des Ponts et AgroParis Tech, du Mastère spécialisé Politique et Action publique pour le Développement Durable ;
- Des visites de terrains de tiers lieux ont été réalisées par l'équipe de la DDD (monographies) ;
- Des observations ont été conduites par le Cerema sur les pratiques de services du ministère (en particulier DREAL) confrontés à l'émergence de ces espaces, soit pour leur propre compte, soit en tant qu'accompagnateurs de projets ;
- Un atelier de controverse a été organisé le 11 juillet 2017 à Super Public avec la chercheuse Fanny Verrax, qui a réuni une pluralité très riche d'acteurs ;
- L'organisation le 11 Janvier 2018 d'un séminaire conclusif, à la fois de restitution et de transmission à destination de la communauté et en particulier des services métiers du ministère pour qu'ils se saisissent de ces enseignements pour leurs propres actions, missions et politiques. Ce séminaire s'est tenu au Château de Nanterre, un Tiers Lieu dédié à l'alimentation durable.

Pour l'accompagner dans cette dernière mission, la DDD s'est associée les compétences de Villes Innovations et d'Urban Prod, pour synthétiser et mettre en perspective les travaux analysant les Tiers Lieux comme vecteurs de transition écologique et solidaire et l'appuyer dans l'organisation du séminaire de restitution. Le séminaire a réuni un panel de porteurs de projets, d'usagers de Tiers Lieux, d'entrepreneurs, d'agents publics et de chercheurs autour des questions suivantes :

- Un ou des modèles de Tiers Lieux ?
- Quelles externalités attendues et réelles des Tiers Lieux ?
- Quels impacts sur l'action publique tant dans les politiques publiques que dans les modes de faire ?

1. Un ou des modèles de Tiers Lieux ?

La notion de Tiers Lieu a été construite par le sociologue américain Ray Oldenburg, dans un ouvrage paru en 1989, « The Great, Good Place ». Dans cet ouvrage, R. Oldenburg s'intéresse à des lieux hybrides en ville qui ne relèvent ni du domicile ni du travail et se situent entre l'espace public et l'espace privé. La notion de Tiers Lieu

connaît aujourd'hui un regain d'intérêt et se développe de manière essentiellement empirique. Le concept actuel reprend l'idée d'un espace ouvert, hybride et qui facilite la rencontre entre des acteurs hétérogènes, et la mutualisation de ressources aux services de projets individuels et collectifs. Il en ressort que les tiers lieux sont à la fois des espaces physiques dédiés au travail et aux activités collectives mais aussi des espaces sociaux d'échanges entre acteurs. A partir de ces fondamentaux, il existe un certain nombre de déclinaisons et de types de Tiers Lieux. Nous en identifions essentiellement cinq (les frontières n'étant pas étanches entre ces différentes catégories de Tiers Lieux) :

- Les Tiers Lieux d'activités relèvent de la catégorie des coworking spaces, c'est à dire des espaces de travail partagés pour des télétravailleurs ou des indépendants, mais aussi des communautés, des réseaux ouverts de travailleurs encourageant l'échange et la collaboration.
- Les Tiers Lieux d'innovation cherchent à stimuler les process d'innovation en faisant interagir une diversité d'acteurs (chercheurs, acteurs économiques et usagers), mais aussi en s'appuyant sur le partage, l'expérimentation et le prototypage. Rentrent de cette catégorie de nombreux Fab Labs ou encore des Living Labs, qui promeuvent des méthodologies d'intelligence collective où les utilisateurs sont placés au cœur des processus d'innovations.
- Les Tiers Lieux culturels comprennent les Bibliothèques Troisième Lieu, certaines friches culturelles (ex. Le 104, Paris), les évènements de type « museomix », les coworking spaces, les Living Labs, Fab labs ou Learning Labs déployés au sein d'universités ou de centres de culture scientifique. L'enjeu pour ces différents lieux culturels, est d'intégrer en leur sein les nouveaux modes de travail collaboratifs et ouverts, dans une quête d'innovation et d'attractivité des publics, et de renouvellement de leurs modes de gestion, de médiation et diffusion des savoirs et des cultures.
- Les Tiers Lieux sociaux portent un objectif social affirmé, autour d'enjeux sociétaux, de participation citoyenne, d'encapacitation, d'entrepreneuriat social ou encore de transitions démocratiques. Ils sont fortement structurés autour des acteurs de l'économie collaborative, de l'économie numérique et de l'ESS (Economie sociale et solidaire).
- Les Tiers Lieux de service et d'innovation publique sont souvent déployés à l'initiative de collectivités, afin de régénérer des territoires en déprise. Entrent dans cette catégorie les Maisons de Service Public, les conciergeries solidaires, certains commerces multiservices et les laboratoires d'innovation publique.

Ces différents types de Tiers Lieux, se sont développés depuis une dizaine d'années, selon trois grandes phases.

- Depuis 2006 et l'adaptation des lieux de travail et d'innovation aux mutations de l'économie (cognitive, collaborative, numérique...);

- Depuis 2012 à travers la réduction des déplacements domicile-travail dans les territoires péri-urbains et ruraux ;
- Depuis 2014 et la réflexion relative aux Tiers Lieux comme outils de régénération des territoires.

Malgré des tentatives de définition et de conceptualisation, la notion de Tiers Lieu souffre d'un flou conceptuel. On observe une extrême diversité des modes de fonctionnement des Tiers Lieux, avec des initiatives multiples (communautaires, associatives ou privées), des acteurs, des fonctions et des intérêts très hétérogènes. Il n'existe donc pas de modèles a priori pour la création de Tiers Lieux. Les acteurs des Tiers Lieux sont d'ailleurs assez réticents vis-à-vis des propositions de définition et de catégorisation des Tiers Lieux.

Face à ce flou conceptuel, l'analyse des Tiers Lieux comme vecteurs de transition écologique et solidaire s'est avérée particulièrement complexe. D'autant que la très grande majorité des Tiers Lieux n'a pas comme objectif premier de « faire transition ». Les Tiers Lieux proposent davantage des espaces qui s'adaptent de manière conjoncturelle aux mutations numériques et à l'évolution des façons de travailler, d'innover ou d'apprendre. Rares sont les Tiers Lieux à agir de manière directe et structurelle sur les transitions.

Nous avons néanmoins identifié une quarantaine de Tiers Lieux portant de manière active et directe, des objectifs, des valeurs et des projets en lien avec les transitions¹. Cette liste de Tiers Lieux n'est pas exhaustive, mais elle permet déjà d'identifier quelques caractéristiques des Tiers Lieux se positionnant comme des vecteurs de transition écologique et solidaire :

- La diversité des types de Tiers Lieux, des transitions traitées, des espaces et des territoires d'implantation ;
- Le partage et la mutualisation des fonctions, des acteurs, des savoirs, des cultures et de ressources ;
- Les méthodes d'intelligence collective permettant les interactions entre les parties prenantes et la stimulation de la créativité ;
- L'ancrage territorial ;
- Le positionnement des Tiers Lieux comme des interfaces, des structures intermédiaires, des plateformes d'interaction entre des acteurs et des ressources diverses ;
- La promotion d'une culture de l'expérimentation et du « faire » ;
- Des promesses quant à la construction d'un nouveau modèle de vie, de travail et de société (« changer le monde »).

¹ Evoquons notamment le Valldaura Selfsufficient Labs (Barcelone), l'Hôtel Pasteur (Rennes), le Campo de La Cebada (Madrid), Superpublic (Paris), Les moments d'invention (Grand Nancy), les Athénées de fabrication (Barcelone), l'Atelier Paysan (Renage), le 8fablab (Crest), Les Grands Voisins (Paris), Cowork'hers (Salles-sur-l'Hers), Organic Vallée (Belesta-en-Lauragais), Le Château de Nanterre, les Usines nouvelles (Liguge), la Recyclerie (Paris), La Paillasse (Paris), thecamp (Aix-en Provence), l'Hermitage (Autrêches), le Mars Media Lab (Marseille) ou encore la Quincaillerie numérique (Guéret).

2. Quelles externalités attendues et réelles des Tiers Lieux ?

Les études sur les externalités produites par les Tiers Lieux sont rares et il n'existe pas encore de consensus ou d'évaluation globale sur les effets des Tiers Lieux sur les transitions. On peut néanmoins identifier trois grands types d'externalités produites par les Tiers Lieux :

- Les externalités économiques. Selon certaines études, les Tiers Lieux permettraient d'augmenter la production et la performance des entreprises, des salariés et des collaborateurs. Les Tiers Lieux auraient également pour effet d'accroître la qualité de vie des salariés et des collaborateurs et de stimuler les processus d'innovations. Précisons cependant que la performance des Tiers Lieux est fortement dépendante de leur encastrement dans la socio-économie des territoires et les écosystèmes d'innovation locaux. Il faut également rester vigilant quant aux promesses adossées à la mutualisation des moyens et des acteurs au sein des Tiers Lieux. La cohabitation entre des acteurs de nature diverse (ex. grands groupes et hackers) peut aussi générer des externalités négatives, et notamment en termes de capacité à produire des innovations. La capacité d'animation et de régulation des tensions au sein des Tiers Lieux, constitue par conséquent un élément essentiel dans la performance de ces espaces.
- Les externalités environnementales. Depuis 2012, un certain nombre d'acteurs publics se sont saisis des Tiers Lieux pour renforcer leur action en faveur du développement durable (en proposant notamment une alternative aux déplacements domicile-travail et aux problèmes de congestion urbaine). Différentes études ont ainsi cherché à objectiver et caractériser l'apport et l'impact des tiers-lieux sur la transition écologique et le développement durable. Deux pistes sont avancées.
 - Les Tiers Lieux sont porteurs d'externalités positives liées aux mobilités. Une étude récente du CEREMA intitulée « Le Coworking : quels changements dans les pratiques de mobilité quotidienne ? », relativise cependant les effets positifs des Tiers Lieux sur les mobilités.
 - Les Tiers Lieux sont plus largement porteurs d'une dynamique collective, incarnant les valeurs du développement durable
- Les externalités territoriales. Un certain nombre d'études a démontré de l'impact des Tiers Lieux sur les territoires : impacts sur les transports et les mobilités ; sur la socio-économie et l'attractivité des territoires ; sur l'environnement (émissions de CO₂); sur les écosystèmes d'innovations ; sur la fabrique territoriale. Récemment, les Tiers Lieux ont pris une nouvelle dimension. Différents auteurs et acteurs territoriaux les considèrent comme des outils au service de la régénération des territoires ruraux, périurbains et urbains.

Au terme de l'analyse relative aux externalités des Tiers Lieux, l'on constate que ces espaces génèrent un certain nombre d'effets positifs sur les transitions, que ce soit en termes de transformation des modes de travail, de mutation des mobilités ou de réorientation des stratégies de développement territorial. Néanmoins, l'étude précise

des externalités nous incite à rester vigilant quant aux promesses adossées aux Tiers Lieux et notamment quant aux effets supposés de la mutualisation des ressources et de la proximité d'acteurs hétérogènes sur les échanges et la production d'innovations, ou de la capacité des Tiers Lieux à se positionner comme des « infrastructures de mobilité ». Par ailleurs, les études produites s'appuient encore davantage sur des hypothèses que sur des données quantitatives et qualitatives, à même d'évaluer et d'objectiver les phénomènes observés. Les expériences décrites sont récentes et n'ont pas encore produit tous leurs effets matériels, et leurs impacts sur les territoires et les transitions. Dès lors, les questions sont encore nombreuses, que ce soit sur la problématique de la mesure des externalités produites par les Tiers Lieux (comment mesurer, avec quelles ressources, outils et grilles d'analyse ?), que de la véracité des externalités produites par les Tiers Lieux.

3. Quels impacts sur l'action publique tant dans les politiques publiques que dans les modes de faire ?

Le caractère émergent et hétéroclite des Tiers Lieux, mais aussi les externalités produites par les Tiers Lieux questionnent fortement l'action publique. Quelle politique publique mettre en place pour accompagner des espaces multifonctionnels et intermédiaires, fonctionnant souvent avec des modes d'organisation horizontaux ? D'autant qu'il ressort que les Tiers Lieux créés par les collectivités sont souvent un échec. Le phénomène des Tiers Lieux implique une réinvention partielle de l'action publique. Tout l'enjeu étant d'identifier la juste intervention de la puissance publique.

L'atelier de controverse sur les Tiers Lieux organisé à Super Public le 11 juillet 2017 a fait émerger un certain nombre de résultats sur le cadre de l'action publique. L'État a été positivement perçu comme accompagnateur de la dynamique des Tiers Lieux. L'Etat doit être facilitateur, la puissance publique doit faciliter et accompagner des projets qui naissent dans les territoires. Par contre la vision d'un Etat prescripteur a été davantage critiquée. Elle semble en effet contraire à l'esprit des Tiers Lieux. Il ressort donc de l'atelier de controverses que l'Etat doit moins affirmer une politique de planification *top-down* de Tiers Lieux, qu'une action publique à-même de créer les conditions d'émergence et de développement des Tiers Lieux. De ce point de vue, différents chantiers ont été imaginés :

- Mettre en relation des tiers lieux d'un même territoire pour favoriser la complémentarité et la mutualisation (savoirs, ressources, acteurs) pour une meilleure contribution à la TES (Transition écologique et solidaire).
- Créer un label « Tiers lieux » remplissant des critères ODD, d'inclusivité (gouvernance, solidarité), environnementaux.
- Accompagner au travers des tiers lieux les transitions pour les citoyens, les acteurs, et organisations.
- Prendre en compte dans le design des politiques publiques sectorielles (mobilité, énergie, égalité des territoires, économie circulaire...) les acteurs et les espaces des tiers lieux comme amplificateur et vecteur de la TES.
- Mettre à disposition les espaces publics en conversion et inciter les propriétaires privés à en faire de même de manière temporaire ou définitive.

- Se saisir des tiers lieux pour expérimenter des politiques et innovations potentiellement favorables à la TES (démonstrateurs).
- Positionner les tiers lieux dans le développement local durable.
- Contribuer à la collecte, au suivi et à l'analyse des données sur les tiers lieux.

Les Tiers Lieux induisent également un certain nombre de transitions organisationnelles. L'idée est de penser les transformations de l'action publique tout en se transformant et en innovant en interne. Pour conduire une action publique en matière de Tiers Lieux, il semble nécessaire d'acquérir une culture de la collaboration de la part de la puissance publique. Dans cette perspective, huit autres chantiers ont été explorés :

- Mettre en place un cadre et des conditions adéquates à l'usage des tiers lieux par les agents (porter des projets, immersion, ...).
- Faciliter le télétravail grâce aux tiers lieux pour des agents nomades ou éloignés du leur lieu de travail dans le cadre d'un Plan Déplacement Administration.
- S'appuyer sur les tiers lieux pour aborder et co-concevoir nos politiques publiques avec les acteurs des territoires.
- S'appuyer sur les tiers lieux pour concevoir des manifestations au plus près des territoires et des citoyens.
- Créer des tiers lieux de services publics en faveur de la TES.
- Intégrer les tiers lieux dans les politiques de formation et de conduite de projets des établissements de formation sous tutelle du ministère.
- Développer et mettre à disposition de l'ingénierie interne pour mettre en place des tiers lieux.
- Intégrer les métiers présents dans les tiers lieux dans le répertoire métier du ministère et intégrer les compétences associées dans la formation continue.

A travers ces différents chantiers, on constate que les Tiers Lieux induisent un certain nombre de transformations potentielles de l'action publique, que ce soit en externe ou en interne.

En externe, et du point de vue des politiques publiques, tout l'enjeu est de construire les fondamentaux de ce que serait un Etat facilitateur et accompagnateur de la dynamique des Tiers Lieux. « L'état d'esprit » des Tiers Lieux et leur caractère informel voire transgressif, semble en effet peu compatible avec la conception d'une politique publique verticale et descendante, où l'Etat aurait un rôle central, en termes d'impulsion, de coordination, de labélisation, de financement et d'arbitrage. Il semble fondamental de ne pas trop institutionnaliser l'action publique de l'Etat, en définissant par exemple les caractéristiques essentielles des Tiers Lieux et les conditions de labellisation et de subvention. L'Etat ne doit donc pas être prescripteur, le financement des Tiers Lieux doit rester mixte et leur définition ouverte.

L'action de l'Etat en matière de Tiers Lieux doit s'envisager dans le cadre d'un modèle davantage incrémental et horizontal, obligeant à de nouveaux « bricolages institutionnels », où l'Etat servirait d'interface, de « *go between* » et de « Tiers de confiance ». Cela implique des transformations peut-être plus radicales, en matière de mutation des modes de faire de l'action publique. L'enjeu est de permettre l'adaptation progressive et continue de l'organisation de l'Etat en opérant de multiples micro-

changements, inspirés des innovations organisationnelles des Tiers Lieux. Par effet d'accumulation, ces micro-changements pourraient aboutir à des transformations radicales de l'action publique. Cela n'est pas sans rappeler l'approche multi-niveaux développée au sein des *transition studies*, laquelle postule que la transformation des « régimes sociotechniques résulte de la diffusion d'innovations issues des « niches » (désignant des espaces au sein desquels les innovations radicales en rupture avec le cadre dominant peuvent émerger) ».

Conclusion

Si certains Tiers Lieux portent dans plusieurs domaines, des valeurs ancrées dans la transition écologique et solidaire, la contribution des Tiers Lieux aux transitions reste difficile à objectiver. De nombreuses promesses sont avancées quant à l'apport des Tiers Lieux sur les questions de mobilité, d'optimisation des déplacements, d'apprentissage, d'entrepreneuriat, d'innovation sociale ou encore de régénération des territoires. Toutefois, les méthodes permettant d'évaluer les impacts et les externalités des Tiers Lieux restent à consolider. Il n'existe pas encore de consensus global quant aux effets des Tiers Lieux sur les transitions.

Par ailleurs, les Tiers Lieux sont des espaces hybrides, difficiles à définir et à caractériser, regroupant des acteurs portant des projets et des objectifs très diversifiés. Ils s'affirment comme des espaces de frottement, d'expérimentation et d'invention des nouveaux modes de vie, de travail, de nouvelles formes organisationnelles et manières de faire. Ils sont par conséquent instables, et propices aux tensions de toutes sortes :

- Une première tension existe entre une volonté de s'encastrier localement, dans les territoires ou le tissu social des villes, et une tentation de déployer des modèles génériques de Tiers Lieux, et ce indépendamment de l'histoire et des spécificités des territoires. L'ensemble des grands acteurs de l'immobilier et de la promotion s'est aujourd'hui saisi du modèle des Tiers Lieux, considéré comme un nouveau vecteur de création de valeur.
- Une seconde tension concerne le désir de stimuler l'expérimentation en grandeur réelle, les processus ascendants, et une tendance à planifier, encadrer et réglementer les inventions et les expérimentations propres aux Tiers Lieux (exemple des tentatives actuelles de labellisation des Tiers Lieux). Cette tension rejoint une question essentielle pour l'Etat : comment promouvoir et accompagner une culture de l'expérimentation et de la disruption, tout en recherchant la « scalabilité » des innovations (capacité à conserver leur efficacité en changeant d'échelle) ?
- Une autre friction concerne le statut des usagers au sein des Tiers Lieux. Sont-ils considérés comme de simples locataires des espaces, des « bêta testeurs », ou sont-ils envisagés comme des contributeurs à part entière, bénéficiant d'une véritable savoir, d'une expertise d'usage, en mesure de participer au fonctionnement et à l'enrichissement des Tiers Lieux.

- Une quatrième tension concerne une ancienne dichotomie entre sciences et savoirs, entre disciplines scientifiques et savoirs pratiques, entre science pure et savoirs d'action. Les Tiers Lieux développent souvent des « Labs », avec des protocoles d'expérimentation, de recherche et des méthodes, dont la rigueur scientifique évolue fortement en fonction des cas.
- Une cinquième tension procède de la volonté de participer à la création de communs, voire de « changer le monde », et la possibilité de capter et de valoriser des externalités, des productions et des ressources cognitives gratuites, produites sur le mode du libre et de l'Open source. Il existe encore un clivage entre les promesses et les croyances des Tiers Lieux, et la réalité des actions effectivement déployées. Précisons également que les échanges au sein des Tiers Lieux sont complexes et construits sur des logiques en apparence contradictoires : intérêt et désintéressement ; confiance et opportunisme ; esprit de partage et marchandisation ; logiques monétaires et non monétaires ; motivations sociales, culturelles et économiques, etc.
- Une autre tension existe entre un modèle diffusionniste de l'innovation (*top-down*, centralisé et technique) et un modèle interactionniste, davantage *bottom-up*.
- Une avant-dernière tension se situe entre l'*upperground* des acteurs institutionnels des transitions (acteurs publics, laboratoires de recherche, grandes entreprises...) et l'*underground* des acteurs informels (associations, collectifs, habitants, artistes...). Les Tiers Lieux se positionnent la plupart du temps dans cet « entre-deux », et cette fonction d'interface, de « *go between* » ou de « *middleground* ».
- Enfin, une dernière tension « communauté / société », rejoint la problématique suivante : comment « faire communauté » sans se couper de la société et d'un encastrement socio-économique et culturel des Tiers Lieux.

Avant d'engager une action publique propre aux Tiers Lieux, en reconfigurant par exemple certaines politiques publiques (mobilité, aménagement, développement des territoires...), il semble essentiel que l'acteur public ait pleinement conscience des tensions à l'œuvre.

En outre, les Tiers Lieux incitent à réinventer les méthodes traditionnelles de l'action publique. Les protagonistes des Tiers Lieux semblent davantage réceptifs à l'action d'un Etat facilitateur (accompagnateur, initiateur, à distance...), qu'à celle d'un Etat prescripteur. Tout l'enjeu réside donc dans l'identification de la juste intervention de la puissance publique. Car, à terme, l'acteur public peut permettre de démultiplier les effets des Tiers Lieux sur les transitions, en assumant des fonctions de régulation, de fédération, de mise en réseau d'acteurs ou de soutien financier et logistique à l'émergence de Tiers Lieux dans des territoires de faible densité. L'Etat peut également jouer un rôle déterminant dans le soutien au développement des méthodes d'évaluation des externalités des Tiers Lieux et de leurs modes de diffusion, de valorisation et de

capitalisation. L'Etat peut enfin assumer une fonction essentielle en termes de veille stratégique et prospective sur la transformation continue des Tiers Lieux et de leurs effets sur les transitions.

L'action publique doit par conséquent moins agir directement sur les Tiers Lieux et ses acteurs (en soutenant tel ou tel type de Tiers Lieu), que s'inscrire dans une « intervention de type environnementale », pour reprendre une formule de Michel Foucault. Reste à identifier et théoriser cette action publique fondée sur la conception d'un Etat « facilitateur ». De ce point de vue, des pistes sont à explorer du côté des modèles des appels à projet, ou du « *governing by experiment* », qui consiste à « tester avant d'adopter » et de procéder par essai/erreur dans la construction des politiques publiques.

Au-delà des effets potentiels des Tiers Lieux sur les politiques publiques, l'une des avancées majeures de l'exploration de la Délégation au Développement Durable, est d'avoir démontré que les Tiers Lieux pouvaient jouer un rôle en tant « qu'espaces transitionnels » des modes de faire de l'acteur public. Tout l'enjeu est de traiter de manière concomitante les questions de transition internes au Ministère et celles que l'Institution promeut sur les territoires à travers ses politiques publiques. A cet égard, l'analyse des Tiers Lieux et leur usage régulier par les agents publics, pourraient permettre d'accompagner le Ministère de la Transition écologique et solidaire dans la transformation de ses postures et de ses modes de faire. Ainsi les Tiers Lieux pourraient-ils constituer :

- Des sources d'inspiration et de détection des innovations (rôle de vigie), vecteurs de dynamiques collectives et d'encapacitation d'acteurs dans la transition écologique et solidaire ;
- Des lieux de rencontre avec des acteurs contributeurs des transitions, encore peu représentés dans les sphères classiques de gouvernance du Ministère ;
- Des espaces de réflexion, de test et de démonstration des transitions ;
- Des espaces d'acculturation aux méthodes de travail davantage « horizontales », contributives, et à des actions favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur.



Raphaël BESSON

Directeur de Villes Innovations – Chercheur associé PACTE-CNRS

6 rue Voltaire, 38000 Grenoble (Fr)

T.+33(0)6 08 83 69 24

Calle Santa Isabel 16, 28012 Madrid (Es)

T.+34 910 138 627

r.besson@villes-innovations.com

www.villes-innovations.com

Marie PICARD

Directrice adjointe d'Urban Prod

18 rue Colbert

13001 Marseille

T. +33(0)6 82 42 31 37

mpicard@urbanprod.net

www.urbanprod.net